

Tiina Ikonen

EURES-PALVELUN
TYÖNANTAJAVIESTINNÄN JA
PALVELUPROSESSIN
KEHITTÄMINEN
Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa


Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Toukokuu 2013




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 8.5.2013	
Tekijä(t) Tiina Ikonen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma, ylempi AMK	
Nimeke EURES-palvelun työnantajaviestinnän ja palveluprosessin kehittäminen Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa			
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka EURES-palvelun palveluprosessia, tunnettuutta ja työnantajille suunnattua viestintää voisi kehittää Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimistossa.</p> <p>Toteutin opinnäytetyön laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimukseen haastattelin kymmentä eri alojen työnantajaa. Tutkimuksessa kysyin muun muassa kansainvälisen rekrytoinnin tarpeesta ja palveluprosessin tuntemisesta. Kysyin myös eri tavoista ottaa yhteyttä työnantajiin ja kuinka markkinointiviestintä menisi parhaiten perille ja jäisi mieleen. Lisäksi selvitin asenteita ulkomaalaistaustaista työvoimaa kohtaan.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että EURES-palvelu oli työnantajien parissa melko tuntematon palvelu. Työnantajat eivät tunnistanee EURESia eurooppalaisen työvoiman välityspalveluksi vaan puhuivat venäläisistä opiskelijoista. Työnantajat eivät tunteneet palveluprosessia. EURES-palvelun viestintä todettiin melko olemattomaksi. EURESilta toivottiin aktiivisempaa viestintää ja palveluprosessin avaamista. Parhaiksi viestintäkanaviksi nousivat sähköposti-markkinointi ja henkilökohtaiset tapaamiset sekä yksittäin että ryhmätilaisuuksissa. Aktiivisimmat työnantajat etsivät tietoa kansainvälisestä rekrytoinnista internetistä. Asenteet ulkomaista työvoimaa kohtaan jakautuivat kahtia, toisaalta ulkomaisen työvoiman hankintaa kohtaan ei noussut erityisiä esteitä mutta ei erityistä tarvetakaan.</p> <p>Tutkimusaineiston pohjalta tein Etelä-Savon TE-toimistolle EURES-palvelun kehityssuunnitelman, jota voin hyödyntää suoraan työssäni. Lisäksi kehityssuunnitelmaa voin käyttää seuraavaa ESR-rakennerahistokauden hanke-suunnitelmaa tehdessä.</p>			
Asiasanat (avainsanat) Asiakkuus, rekrytointi, työnvälitys, markkinointiviestintä, palvelumarkkinointi, palveluliiketoiminta, palveluprosessi, palvelut, kvalitatiivinen tutkimus			
Sivumäärä 91	Kieli Suomi	URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Hannele Kämppi		Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Savon työ- ja elinkeinotoimisto	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis May 8 2013	
Author(s) Tiina Ikonen		Degree programme and option Degree programme in entrepreneurship and business competence	
Name of the master's thesis The development of EURES service process and marketing communication to employers at South Savo employment and economy development office			
Abstract <p>The purpose of this master's thesis was to find out how the service process could be improved in the EURES (EUROpean Employment Services) at South Savo employment and economy development office and how the information and communication to employer customers could be more effective. The study included interviews of ten employers from different fields. I wanted to know what kind of needs they had for the international recruitment and how much they knew of the EURES and international recruitment process. I also asked about the best ways to contact employers and which marketing communication channel was the best to reach employers. In addition, I studied employers' attitudes towards foreign labour.</p> <p>I found out that the EURES was rather unknown. When talking about European recruitment in general, the employers tended to mention Russian students. The employers did not know the recruitment process. The EURES marketing towards the employers seemed to be almost non-existent. The employers needed more active communication and clarification of the recruitment process. The best marketing channels were email marketing, eg. newsletters, and personal meetings, both face-to-face and group meetings. The most active employers searched the information on international recruitment on the internet. The attitudes towards foreign labour were controversial.</p> <p>From the basis of this research I drew up an EURES development plan for South Savo employment and economy development office. I can use the plan in my daily work and when drawing the European Social Fund project application.</p>			
Subject headings, (keywords) Customer, recruitment, information and communication, marketing of services, service business, service process, qualitative research			
Pages 96	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Hannele Kämppe		Master's thesis assigned by South Savo employment and economy development office	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	5
2.1	Tavoite ja rajausta sekä tutkimusongelma	5
2.2	Tutkimusmenetelmä	6
2.2.1	Tapaustutkimus	6
2.2.2	Aineistonhankintamenetelmät	7
2.3	Opinnäytetyöprosessi	11
3	PALVELUJEN MARKKINOINTI	12
3.1	Palvelun käsite ja ominaispiirteet	12
3.2	Palveluprosessi	17
3.3	Palvelujärjestelmä	21
3.4	Palvelujen suhdemarkkinointinäkökulma	23
3.5	Asiakkuuksien hallinta palveluissa	27
3.6	Palvelumuotoilu	31
3.7	Palvelujen markkinoinnin kilpailutekijät	34
3.8	Palvelun laatu	38
3.9	Palvelujen johtaminen	39
4	PALVELUJEN ULKOINEN MARKKINOINTIViestintä	42
4.1	Ulkoisen markkinointiviestinnän prosessit	43
4.2	Ulkoisen markkinointiviestinnän tavoitteet ja kohderyhmät	46
4.3	Ulkoisen markkinointiviestinnän kanavat	49
4.4	Ulkoisen markkinointiviestinnän sanoma, sisältö ja muoto	53
5	TUTKIMUS TYÖNANTAJILLE SUUNNATUSTA VIESTINNÄSTÄ	56
5.1	Aikaisemmat tutkimukset	56
5.2	Tutkimuksen toteutus	57
5.3	Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta	59
5.4	Tutkimustulokset	62
5.5	Oma havainnointi	67
5.6	Yhteenvedo ja johtopäätökset	69
6	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	70
7	POHDINTA	75

8	LOPUKSI	80
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

EURES eli EUROpean Employment Service on Euroopan Unionin jäsenmaissa ja Euroopan talousalueella sekä Sveitsissä (EU/ETA-maat ja Sveitsi) toimiva, Euroopan komission ohjaama palvelu, joka tähtää Euroopan alueen työvoiman liikkuvuuden kehittämiseen ja edistämiseen. EURES toimii EU-maissa pääasiassa osana julkista työnvälityspalvelua. Suomessa EURES on sijoittunut Työ- ja elinkeinotoimistojen (jatkossa TE-toimisto) palveluksi. EURES palvelee kotimaisia työnhakijoita, jotka haluavat hakeutua ulkomaille töihin ja ulkomaisia Suomeen työhön tulevia työntekijöitä. EURESin pääpainotus on kuitenkin työnantajien palvelussa. EURES auttaa, neuvoa ja ohjaa työnantajia ulkomaisen työvoiman rekrytointiprosessissa työn aloittamiseen saakka. (Yritys-Suomi 2013.)

”EURESin tarkoituksena on tarjota tietoa, neuvontaa ja työhönotto-/sijoittamispalveluja (sopivan työn/työntekijän etsintä) työnantajille ja työntekijöille sekä jokaiselle, joka haluaa hyötyä henkilöiden vapaasta liikkuvuudesta. EURESilla on yli 850 EURES-neuvojaa, jotka ovat päivittäin yhteydessä työnhakijoihin ja työnantajiin koko Euroopassa. Vuonna 1993 perustettu EURES on yhteistyöverkko Euroopan komission sekä Euroopan talousalueen jäsenvaltioiden (EU-maat sekä Norja, Islanti ja Liechtenstein) julkisten työnvälityspalveluiden ja muiden yhteistyöorganisaatioiden välillä. Myös Sveitsi osallistuu EURES-yhteistyöhön. EURESin jäsen- ja yhteistyöorganisaatioiden yhteiset resurssit muodostavat EURES-verkoston tukevan toimintapohjan, jolta se voi tarjota korkealaatuisia palveluja työntekijöille ja työnantajille.” (EURES 2013.)

Tilastokeskuksen väestötilastojen ja Työministeriön ennakointitilastojen mukaan Etelä-Savo on Suomen nopeimmin eläköityvää seutua. Ennakoidaan, ettäseudulla tulee olemaan koko ajan kasvava työvoimapula, jota ei saada välttämättä paikattua paikallisella tai edes kotimaisella työvoimalla. Työvoimapula on voimakkaasti rakenteellista ja näkyy jo nyt TE-toimistojen ammattibarometrien mukaan erityisesti sosiaali- ja terveysalalla ja maa- ja metsätalousalalla. Näistä molempien alojen työnantajat ovat jo oma-aloitteisesti hakeneet osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa myös ulkomailta, kuitenkin aika harvoin EURES-palvelun kautta. (Ammattibarometri Etelä-Savo I/2013; Aro & Laiho 2013, 7–8; Eurooppa 2020-strategia, 17; Mattsson & Kivilä 2012, 7.)

Olen itse toiminut EURES-työssä jo vuodesta 2007, mutta virallisen koulutuksen EURES-neuvojaksi sain vasta vuonna 2009. Päätoimisena EURES-neuvojana olen toiminut vuoden 2013 alusta alkaen. Koko EURES-työni ajan olen törmännyt siihen, että työnantajille tämä palvelu on yleisesti ottaen vieras. Lisäksi yhteistyökumppaneilta ja muilta sidosryhmiltä, jopa oman talon sisältä, olen saanut hienovaraista viestiä, että tätä palvelua ei tarvita, onhan meillä omiakin työttömiä. On herännytkin kysymys, onko EURES-palvelua markkinoitu oikein ja riittävästi, jotta työnantajilla olisi oikeasti tietoa ja vapaus valita rekrytointipalvelun tuottaja ja tuottamistapa. Lisäksi kiinnostaa, onko tälle palvelulle konkreettista kysyntää nyt tai tulevaisuudessa. Tälle tuntukselle ei kuitenkaan ole pitäviä perusteita, joten halusin selvittää asiaa tutkimuksella.

Opinnäytetyössäni kerron ensin luvussa 2, miksi ja miten opinnäytetyöni toteutin. Sen jälkeen käyn läpi luvussa 3 teoriaa palveluista ja palveluiden markkinoinnista sekä asiakkuuksista reflektoiden teoriaa EURESiin. Palvelujen tunnettuudesta olen nostanut luvussa 4 esiin erityisesti ulkoisen viestinnän. Ulkoinen ja sisäinen viestintä linkittyvät toisiinsa vahvasti, mutta tässä tapauksessa keskittyminen ulkoiseen markkinointiviestintään on perusteltua oman työn kehittämisen vuoksi. EURESin työnantajatutkimus on luvussa 5 ja pohdintaluvussa käyn läpi mitä oikeastaan sainkaan selville, summaan tulokset ja esitän kehityssuunnitelman.

Tämän työn toimeksiantajana toimii Etelä-Savon TE-toimisto. Opinnäytetyö toimii pohjana koko Etelä-Savon EURES-palvelun kehittämiseksi. Lisäksi työstä hyötyy Suomessa toimiva EURES-verkosto sisältäen Työ- ja elinkeinoministeriön EURES-koordinoinnin, Etelä-Savon ELY-keskuksen EURES-hallinnoinnin sekä Etelä-Savon TE-toimiston EURES-palvelun. EURES-palvelun strateginen johto ja hallinnointi tapahtuvat Euroopan komissiossa, jossa EURES-palvelua hallinnoidaan työllisyys- ja yrittäjyys-yksikössä. Tämä yksikkö neuvottelee poliittiset ja strategiset seikat huomioon ottaen koko Euroopan alueen työllisyysasioista ja siihen liittyen luo EURES-toiminnalle edellytyksiä edistää EU- ja ETA-maiden työvoiman liikkuvuutta. Kansallinen koordinaatio tapahtuu eri maiden ministeriöissä. Suomessa siitä vastaa luonnollisesti Työ- ja elinkeinoministeriö ja siellä työllisyys- ja yrittäjyysosasto. EURES-toimintaa ohjataan paikallisesti ELY-keskusalueittain ja toteutetaan TE-toimistoissa.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekeminen on pitkä prosessi. Halusin tehdä jotain oikeaa kehittämistä ja siksi työn aiheen täsmentämiseen meni aikaa enemmän kuin olisin toivonut. Tämän vuoksi myös jokaiseen prosessin osioon tarttuminen ja eteenpäin meno vaati ns. siirtymääjan, jotta voin sisäistää myös itselleni, mitä oikein haluan ja tarvitsen ja aion tehdä seuraavaksi. Kerron tässä luvussa opinnäytetyön toteutuksesta, tavoitteista, tutkimusmenetelmästä ja prosessista.

2.1 Tavoite ja rajausta sekä tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten tunnettu TE-toimiston työnantajapalveluihin kuuluva EURES-palvelu on Etelä-Savossa. Lisäksi haluan saada selville, miksi rekrytointi EU/ETA-maista tuntuu monista työnantajista vieraalta ajatukselta. Tavoitteena on myös löytää keskeiset tekijät, jotka ovat kulminaatiopisteinä ja kynnyskysymyksinä työnantajan pohtiessa rekrytointia ulkomailta ja erityisesti EU/ETA-maista. Onko esimerkiksi palveluprosessissa jotain sellaista, mitä kehittämällä EURES voi paremmin vastata työnantajien rekrytointitarpeisiin? Lisäksi EURES-viestintästrategian valmistuttua 2012 on jäänyt avoimeksi, kuinka työnantajia olisi paras kontaktoida siten, että viesti menisi parhaiten perille.

Tutkimusongelmaksi muotoutui, miten EURES-palvelujen työnantajaviestintää, tunnettuutta ja palveluprosessia voidaan kehittää.

EURES-palvelun työnantajille suunnatuista rekrytointineuvonta-palveluista on tehty vuosien mittaan paljon kyselyjä ja mm. vuosittain tehtävässä seudullisessa työnantajakyselyssä (KOTTI) on kysymys koskien kiinnostusta kansainväliseen rekrytointiin. Viimeisimmässä KOTTI-kyselyssä muutama vastaaja ilmoitti olevansa kiinnostunut rekrytoimaan työvoimaa EU/ETA-maista. Kun näille kiinnostuneille soitettiin ja tarjottiin EURES-palvelua, tulos olikin aivan toinen. Käytännössä kävi ilmi, että on poliittisesti korrektia vastata myönteisesti ulkomaista työvoimaa koskeviin kysymyksiin, mutta käytännön rekrytointitarvetta ei ole. Koska suurin osa näistä kyselyistä on ollut kvantitatiivisia tai muuten avoimilla kysymyksillä tuotettuja, halusin omaan opinnäytetyöhöni saada syvemmän kuvan asiasta. Haluan saada selville, miksi ensin vastataan kyllä ja sitten ei.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Seuraavassa käsittelen valitsemaani tutkimusmenetelmää, sen teoriaa ja perustelen, miksi olen valinnut tämän tavan tehdä tutkimusta. Toteutin opinnäytetyöni tapaustutkimuksena ja käytin aineistonhankintamenetelmänä haastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Opinnäytetyöni tutkimusosa on toteutettu haastattelemalla kymmentä eri perusteilla valittua työnantajaa tai yrityksen rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Haastatteluissa käytin avoimia kysymyksiä ja omaa havainnointia, jotta saisin esille mielipiteitä ja ajatuksia sekä kehittämistarpeita.

2.2.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen tutkimustavoista. Kaikki laadullinen tutkimus ei ole tapaustutkimusta, mutta tapaustutkimus ottaa vaikutteita muista laadullisen tutkimuksen suunnista. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimus keskittyy tietyn tai tiettyjen tapausten, kohteiden, ympärille. Tutkimusongelma ja aineistot perustuvat tämän tapauksen tai ilmiön määrittelyyn. Tapaustutkimuksessa tutkija voi rajata tutkittavan näkökulman ja tapauksen tai ilmiön osan ennen tutkimukseen ryhtymistä. (Eriksson & Koistinen 2005, 1–2.)

Tapaustutkimuksella pyritään kuvaamaan ja määrittelemään jotain tapausta. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla voidaan testata tai luoda teorioita. Tapaustutkimuksen vahvuutena on käyttäytymisen mittaaminen ja tilastointi. Informaatiota voi kerätä monista eri lähteistä, sekä laadullista että määrällistä. Tapaustutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä vaan se tähtää teorioiden laajentamiseen ja määrittelyyn. Tapaustutkimuksen tulokset pohjautuvat monipuoliseen aineistoon. (Chetty 1996, 1–2, 5.)

Tapaustutkimuksessa kerätään aineistoa monella eri tavalla. Tietoa voi kerätä dokumenteista, arkistoista, haastatteluilla, suoralla havainnoinnilla, osallistuvalla havainnoinnilla tai esineistä. Näitä aineistonkeruutapoja voi käyttää erikseen tai yhdistellen. Tietolähteiden vertailu tekee tutkimuksesta vakuuttavamman. Tietolähteiden monipuolinen käyttö myös rohkaisee tutkijaa kiinnittämään huomiota tapauksessa toistuviin käyttäytymismalleihin. Tutkija vertaa kerättyä informaatiota teoriaan. (Chetty 1996, 4–5; Colorado University 2013.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 5) mukaan tapaustutkimuksessa kysytään usein ”miksi”, ”mitä” ja ”miten”. Tutkijalla on enemmänkin havainnoiva ja seuraava rooli tiedonkerääjänä, tutkija ei kontrolloi tutkimuksen etenemistä. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä. Chetty (1996, 4) toteaa, että tapaustutkimuksella tutkitaan ilmiötä sen omassa ympäristössään, mutta ilmiön ja ympäristön rajat eivät välttämättä ole selkeitä.

Tapaustutkimuksen tyyppejä ovat esimerkiksi kuvaileva, kokeileva, kumuloituva ja kriittisen hetken tapaustutkimukset (illustrative, exploratory, cumulative and critical instance case studies). Kuvaileva tutkimus nimensä mukaisesti kuvaa tapausta. Kokeilevaa tapaustutkimusta käytetään usein laajemman tutkimuksen esitutkimuksena, jonka avulla pystytään määrittelemään laajemman tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät. Kumuloituva eli toistuva tapaustutkimus tutkii samaa asiaa eri aikajänteillä ja keskittyy ymmärtämään tapauksen kehittymistä. Kriittisen hetken tapauskuvaus keskittyy kuvaamaan jotain tiettyä yksittäistä tapausta, eikä pyri yleistykseen. Tällä voidaan myös haastaa yleistettyjä olettamuksia sekä syy-seuraus-suhteita. (Colorado University 2013.)

Valitsin tapaustutkimuksen tutkimustavaksi, sillä tutkin yhtenä ilmiönä EURESin työnantajille suunnattua palvelua ja sen viestintää sekä palveluprosessiin vaikuttavia tekijöitä, asenteita ja toimia. Pyrin ymmärtämään ilmiötä sekä konkreettisesti että teoriassa ja perustan johtopäätökseni viitekehyksen teoriaan sekä haastatteluihin ja omaan kokemukseen pohjautuvaan empiriaan. Teen tutkimuksen perusteella palvelun kehittämissuunnitelman.

2.2.2 Aineistonhankintamenetelmät

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 54) painottavat tutkimuksessa ennalta valmistautumista ja selkeää tutkimussuunnitelmaa. Toimeksiantajan ja tutkimusongelman lisäksi tutkimuksen idea on hyvä saada selville. Juholin (2009, 358–359) toteaa haastattelun olevan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, rajoittuen pieneen, ennalta valikoituun joukkoon. Kvalitatiiviseen haastatteluun kuuluu oleellisena haastattelijan oma havainnointi. Haastattelujen kautta ei pyritä saamaan tilastollisesti merkittäviä prosenttilukuja,

vaan perusteluja, mielipiteitä, omia kuvauksia ja niiden kautta merkityksiä ja selityksiä tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. Kvalitatiivinen haastattelu vastaa kysymyksiin miksi, miten tai millainen ja pyrkii ymmärtämään kohteen erityispiirteitä. Tarvittaessa laadulliseen tutkimukseen voidaan myös liittää määrällistä informaatiota, mutta niistä ei ilmene vastaajien spontaanit näkemykset ilmiöstä. Haastattelu eroaa keskustelusta siten, että se tähtää tiedonkeruuseen, on ennalta suunniteltua ja haastattelijan ohjaamaa sekä luottamuksellista ja se tallennetaan jollakin tapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42; Juholin 2009, 358–359; Mäntyneva ym. 2003, 31.)

Haastattelun ollessa laadullinen tutkimustapa siihen ennemminkin valitaan vastaajat tietyillä kriteereillä kuin poimitaan tilastollisin otantamenetelmin. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu, analysointi ja tulkinta ovat myös erilaisia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Otokoko on pieni, tietoa tulee paljon, näkökulma on subjektiivinen, tutkimus on vaikea toistaa uudelleen samanlaisena ja haastattelijan taitojen merkitys kasvaa voimakkaasti. (Mäntyneva ym. 2003, 69–70.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä aineistonhankintatavoista. Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä ja tiedonkeruutapana silloin, kun halutaan selventää ja syventää vastauksia, saada selville haastateltavan subjektiivisia näkökulmia ja tutkia aihetta, joka voi sisältää henkilökohtaisesti, poliittisesti tai muuten arkoja tai hankalia aiheita. Myös ilmiöiden merkityksellisyys kohderyhmälle avautuu paremmin haastattelun kautta. Lisäksi haastattelussa voidaan perustella näkökulmia vapaasti ja motivoida haastateltavaa vastaamaan syvemmin. Haastattelututkimuksella on myös ongelmansa, kuten haastattelijan vaikutus haastattelun kulkuun, kokemuksen ja ajan puute sekä kustannukset esim. haastattelijan matkustamisesta haastatteluun sekä tallennusvälineistä. Myös saadun aineiston litterointi, analysointi ja tulkinta voi olla haasteellista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 46–47) jakavat haastattelun kolmeen eri lajiin, lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun sekä strukturoimattomaan haastatteluun. Lomakehaastattelu toteutetaan ennalta valmistellun lomakkeen mukaan. Tällöin haastattelukysymykset ja niiden muoto on määrätty ja sama kaikille haastateltaville. Strukturoimattomassa haastattelussa, jota kutsutaan usein myös avoimeksi haastatteluksi tai syvähaastatteluksi, käytetään avoimia kysymyksiä, jolloin haastattelija syventää haastateltavan vas-

tauksia, ja ohjaa sekä rakentaa haastattelua niiden mukaan. Teemahaastattelu on näiden välimuoto, jolloin haastattelukysymykset ovat usein ennalta määriteltynä, mutta niiden järjestys ja sanamuoto voi vaihdella haastattelun edetessä. Myöskään vastaukset eivät ole sidottu tiettyyn muotoon, vaan niitä voi tarvittaessa syventää. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47–48) mukaan teemahaastattelussa lähdetään tietystä ennalta määritellystä näkökulmasta, mutta se ei sido haastattelun syvyyttä, kestoa tai aiheen käsittelyä. Teemahaastattelussa pysytään aiheen ympärillä, mutta edetään haastateltavan antamien tulkintojen ja merkitysten mukaan.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä antaa mahdollisuuden sekä yksilö-, pari- että ryhmähaastatteluille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61). Yksilöhaastattelu on kuitenkin yleisin tapa haastatella kohdejoukkoa, erityisesti siinä tapauksessa jos haastattelu on hankala muodostaa ryhmämuotoisena tai se käsittelee henkilökohtaisia, poliittisia tai muuten vaikeita ja arkoja asioita, kuten yrityksen strategioita tai henkilöstöpolitiikkaa. (Mäntyneva ym. 2003, 71.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 64) esittelevät myös puhelinhaastattelun, joka on oma taiteenlajinsa. Tässä haastattelija ei pysty olemuksellaan ja kehonkielellään ilmaisemaan haastattelun luottamuksellisuutta, jolloin kysymysten on oltava lyhyempiä ja selkeämpiä, jotta voidaan olla varma, että vastaukset ovat ymmärrettäviä. Kuitenkin, puhelinhaastattelu voi tulla kyseeseen esim. jatkohaastatteluissa, pitkien välimatkojen vuoksi, tai jos voidaan epäillä aiheen olevan tunteita herättävä. Haastatteluista on joka tapauksessa hyvä sopia etukäteen, jotta haastatteluihin saadaan rauhallinen ja rento tila.

Haastattelun eduista yksi on osallistuvan havainnoinnin mahdollisuus. Osallistuvassa havainnoinnissa haastattelija seuraa haastateltavan käyttäytymistä haastattelun aikana, tarkkailee ilmeitä, eleitä ja yleistä haastattelutilanteen tunnelmaa. Osallistuva havainnointi haastattelun aikana syventää ilmiön merkityksen tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 38.)

Osallistuva havainnointi sisältää haastattelun sanallisten viestien tallentamisen lisäksi ei-kielellisten sanomien havainnointia, kertovat Hirsjärvi ja Hurme (2001, 119–120). Haastattelijan on osattava tulkita eleitä ja ilmeitä ja muuta kehonkieltä. Haastateltavan rentoutuminen ja luottamuksen kehittyminen näkyy asennosta. Pienet lisäliikkeet paljastavat jännittyneisyyden, hermostumisen ja joskus jopa ahdistuksen. Tällöin haastat-

telijan tulee ohjata tilanne takaisin luottamukselliseen ja avoimeen tilaan. Haastattelija voi itsekin käyttää kehonkieltä, eleitä ja vaikka nyökkäyksiä ohjatakseen keskustelun kulkua myönteiseen suuntaan. Mäntyneva ym. (2003, 71) mainitsee myös haastattelu-ympäristön merkityksen ja ajankäytön tärkeyden. Rauhallinen ja keskeytymätön haastattelu on oleellista asiallisen aineiston aikaansaamiseksi. Myös haastattelijan ulkoinen olemus vaikuttaa haastattelun tuloksiin.

Eskolan (1981, 30–31) mukaan osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan ”sitä, että tutkija itse osallistuu niiden ihmisten tai sen kulttuurin elämään, joita tai jota hän tutkii”. Tutkija on siis osa omaa tutkimustaan, tiedostaen tai tiedostamattaan. Tutkijan osallisuus tutkimuksen tekoon nostaa esiin objektiivisuuden ongelman. Onko tutkimus puolueeton ja luotettava? Oma havainnointi perustuu subjektiiviseen näkökulmaan ja voi olla vaikea vahvistaa muulla tutkimusaineistolla, etenkin jos se poikkeaa siitä.

Jokaisella yrityksellä on runsaasti tietoa asiakkaista. Tieto kertyy rekistereiden, asiakastietokantojen, palautteen, selvitysten ja kyselyiden sekä vastuuhenkilöiden näkemyksen kautta. Hiljaista tietoa on vaikea tallentaa, jakaa tai monistaa. Hiljainen tieto on henkilöstön henkilökohtaista osaamista ja kokemuseräistä tietoa. (Arantola & Simonen 2009, 21, 26.)

Toteutin opinnäytteeni tutkimusosan laadullisena haastattelututkimuksena. Keräsin opinnäytetyöhöni tutkimusaineiston haastattelemalla rekrytoijia. Haastattelut litteroin, teemoittelin ja luokittelin. Haastattelu tuntui kyselyä paremmalta vaihtoehdolta, sillä halusin selvittää taustoja, näkökulmia ja merkityksiä EURES-palvelun käytölle, tarpeellisuudelle ja tunnettuudelle seudulla. Haastattelemalla työhönottajia sain paremmin selville seudun työmarkkinoiden käytännön tilannetta, asenteita julkista palvelua kohtaan ja toiveita ja tarpeita palvelun jatkokehitykselle ja viestinnälle.

Tutkimusaineistoksi voin myös laskea oman työn ohessa kertyneen hiljaisen tiedon ja kokemuksen. Eri puolilta tulleet heikot signaalit luovat asenteita ja mielikuvia, joiden pohjalta minulle on kertynyt ammattiosaamista ja tuntumaa seudun työmarkkinatilanteeseen, sekä siihen, kuinka tietoisia työnantajat ovat EURES-palvelusta.

Oman havainnoinnin aineistoksi lasken myös dokumentit, lait ja ohjeet joihin työni perustuu. TEMin luomat EURES toimintamallin linjaukset pohjautuvat EURESin

Oikeusperustaan sekä EURES Guidelines-dokumenttiin. Nämä linjaukset määrittelevät EURES-palvelun palvelulinjan TE-toimistoissa ja toiminnan rajat. EURES Annual Communication Plan 2012–2013 –dokumenttiin pohjautuva Viestintästrategia 2012–2013 kuvaa yleisesti viestinnän tavoitteita ja määrittelee viestinnän peruskäsitteet EURESille. Lisäksi Euroopan komission täytäntöönpanoasetus 492/2011 ja Eurooppa 2020-strategia avaavat EURES-palvelun tulevaisuudennäkymiä.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Jo hakiessani ylempään AMK-tutkintoon johtaviin opintoihin päätin, että opinnäytteeni käsittelee EURES-palvelua, jota teen työkseni. Oma ajatukseni oli luoda EURES-palvelulle valtakunnallinen viestintäsuunnitelma ja -kampanja. Kesken suunnitelmaprosessin kävi kuitenkin ilmi, että kyseinen viestintäsuunnitelma tehdään MATTO-hankkeen hankerahoilla ja toteutuksesta vastaa ulkopuolinen konsulttiyritys. Seuraava ajatukseni oli osallistua suunnitelman tekoon ja seurata suunnitelmantekoprosessia raportoiden ja arvioiden sitä opinnäytteessäni. Koska toteutusaikataulusta ei ollut parempaa tietoa, totesin ajan loppuvan kesken ja päätin katsella EURESia toisesta näkökulmasta. Lähiesimieheni ja mentorini kanssa pohdimme aihetta, jonka tarkastelusta olisi apua oman työni kehittämisessä, seudullisesti ja ehkä myös valtakunnallisesti. Päädyimme yhdessä miettimään, mikä estää EURES-palvelun laajemman käytön seudulla. Tätä kautta heräsi ajatus tutkia työnantajien tietoa palvelusta, ajatuksia ja mielikuvia kansainvälisestä rekrytoinnista, mikä sen estää ja onko sille oikeaa tarvetta seudulla. Tavoitteeksi asetimme palvelun kehittämisen työnantajien tarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyöni tutkimusprosessin aluksi määrittelin tutkimusongelman. Lähiesimieheni ja ohjaava opettaja auttoivat tiivistämään ongelman lauseeksi. Opinnäytetyön suunnitelma oli tehty vanhan aiheen pohjalta ja siksi sen uudelleenkirjoittaminen ja sisällysluettelon luominen vaikutti vaikealta. Tässäkin sain apua ohjaavalta opettajalta, joka auttoi selvittämään tarpeellisen viitekehyksen sekä kommentoi tekstiäni eri vaiheissa. Tutkimuksen haastattelut toteutin marraskuun 2012 aikana pääasiassa Mikkelin seudulla ja tutkimusaineiston analysoin sekä raportoin sen jälkeen. Opinnäytetyön tekeminen kesti työn ohessa tehden kokonaisuudessaan noin vuoden. Opinnäytetyön loppusuora oli keväällä 2013, jolloin loin kehittämissuunnitelman, jonka pohjalta jatkotyöstetään EURES-palvelun ESR-rahoitushanketta kaudelle 2014–2020.

3 PALVELUJEN MARKKINOINTI

Palvelujen markkinointia ja erityisesti ulkoista viestintää on kohtuullisen hankala käsitellä omana erillisenä osionaan, ottamatta huomioon sisäistä viestintää, palvelustrategiaa, palvelujen johtamista ja asiakkuuksien hallintaa. Johonkin on kuitenkin raja vedettävä ja pyrin tässä sekä seuraavassa luvussa keskittymään palvelujen markkinoinnin ja johtamisen sekä asiakkuuksien hallinnan teoriaan. Vertaan jokaista osiota EURES-palveluun. Asiakkuuksien hallinta ja suhdemarkkinointi ovat käytännössä vahvin tapa toteuttaa EURES-viestintää työnantaja-asiakkaille. Asiakkuuksien hoito on työnantajille suunnatussa palvelussa elinehto. Jos asiakkuudet jäävät irrallisiksi tapahtumiksi, ei asiakas sitoudu ja uusintahankintaa ei välttämättä tule.

3.1 Palvelun käsite ja ominaispiirteet

Palvelu mielletään yleensä henkilökohtaisen asiakassuhteen hoitamiseksi ja asioiden tekemiseksi asiakkaan puolesta ja hänen hyväkseen. Palvelu on tullut ajan myötä tärkeäksi osaksi myös konkreettisten tuotteiden ja tavaroiden myyntiä. Ojasalojen (2010, 15) mukaan palvelut ovat ”tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja jotka edustavat taloudellista arvoa”. Grönroos (2009, 77) on määritellyt palvelun ”jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. Grönroos (2009, 79) korostaa erityisesti palvelujen prosessiluonteisuutta, joihin käytetään resursseja. Hänen mukaansa kaikki muut palveluihin liitetyt ominaispiirteet johtuvat tästä prosessiluonteesta.

Palvelun ominaispiirteitä ovat aineettomuus, ainutkertaisuus, heterogeenisyys (vaihtelevuus) ja tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelua ei voi käsin koskea, mitata tai varastoida. Aineettomuuden vuoksi palvelujen hinnoittelu voi olla monimutkaista. Ainutkertaisuus sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus tarkoittavat sitä, että kun palvelutapahtuma on ohi, sitä ei voi toistaa uudelleen identtisenä, varastoida tai palauttaa. Tämän vuoksi kysynnän vaihteluihin voi olla vaikea varautua etukäteen. Palvelutapahtumaan vaikuttaa aina useita tekijöitä kuten esimerkiksi palvelun tuottaja, vastaanottaja, tila ja välineet, sekä muut

asiakkaat. Asiakas osallistuu palvelutapahtumaan tavalla tai toisella. Palvelun perusominaisuuksien lisäksi asiakasvuorovaikutusta ja asiakassuhdetta tarvitaan markkinoinnissa ja palvelutapahtuman aikana. (Lämsä & Uusitalo 2002, 16–19; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15, 26–29; Zeithaml & Bitner 2003, 20–22.)

Joissakin tapauksissa on vaikeaa erotella, mikä on tavaraa ja mikä on palvelua. Monesti yrityksen myymä hyödyke tai tarjooma koostuu molemmista. Puhdasta tuotetta tai tavaraa myydään nykyään yhä harvemmin muualla kuin päivittäistavarakaupoissa. Palvelu liittyy kuitenkin tiukasti tavaroiden myymiseen, tosin yhä useammat tuotantoyritykset mieltävät itsensä palveluyritykseksi. Palveluun liittyy aina vuorovaikutus asiakkaan kanssa joko suoraan tai välillisesti. (Grönroos 2009, 76–77; Lämsä & Uusitalo 2002, 16–18; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15 – 17.)

Kinnunen (2004, 7–8) toteaa palvelun ostamisen tai käyttämisen olevan asiakkaalle joko ikimuistoinen tapahtuma, arjen rutiinitoimenpide, tai jopa jotain huomaamatonta. Asiakas ei pohdi palvelun tuotantoprosessia, toimenpiteitä tai resursseja, vaan keskittyy itse palveluun ja sen tuottamaan lisäarvoon. Jokainen palvelukokemus on yksilöllinen, vaikka tuotteistettujen palvelujen kohdalla palvelun tuotantoprosessi toistuisikin lähes identtisenä riippumatta asiakkaasta.

Palvelun arvonluonti

Palvelun käsite ei siis ole kovin yksinkertainen, mutta pääsääntöisesti palvelu määritellään ominaispiirteiden kautta. Ojasalot (2010, 16) mieluummin kuitenkin pohtivat enemmän arvon luomista. Palvelun arvon määrittelee asiakas joka myös palvelun nauttii. Tässä tarkoitetaan muutakin kuin valmistus- ja tuotantokustannuksia ja myyntihintaa. Asiakas kyllä kustantaa palvelun hinnan, mutta sen sijaan, että hakisi pelkkää palvelutapahtumaa, asiakas ostaa palvelun ratkaisemaan ongelman tai tyydyttämään jonkin tarpeen. Palvelun arvo asiakkaalle määräytyy palvelua kuluttaessa ja koettaessa. Palvelun arvoon vaikuttaa palvelun tuottajan ja itse palvelutilanteen lisäksi myös asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15 – 17.)

Palvelun arvo on kuitenkin muutakin, kuin asiakkaan kokema arvo tai palveluntuottajan saama arvo, jotka määritellään palvelun nauttimisen jälkeen. Perinteinen palvelun

arvon määritelmä jättää asiakkaan passiiviseen rooliin, ostajaksi ja kuluttajaksi. Palvelun käyttöarvoa ei voi määrittää palvelun tuottajan tai itse palvelun näkökulmasta vaan palvelun nauttijan, asiakkaan näkökulmasta. Palvelun käyttöarvon määrittely vaatii asiakkaan osallistumista palvelun tuotantoon, luomiseen, suunnitteluun ja myymiseen. Palvelun käyttöarvoon näyttäisi sisältyvän kolmen tyyppisiä elementtejä: palveluntuottajan sisäisten toimintojen tulokset, palvelun tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa ja näiden toimintojen tulokset sekä asiakkaan osallistumisen palveluprosessiin ja asiakkaan omien toimintojen tulokset. Asiakkaan osallistaminen ja palvelutapahtuman kontrolloiminen on palveluntuottajan vastuulla, vaikka palvelun muokkaaminen yhdessä asiakkaan kanssa kuuluukin palvelun tuottamiseen. Palvelun käyttöarvoa muodostuu myös palvelun ulkopuolisista elementeistä. Palvelun käyttöarvo syntyy vuorovaikutusprosessissa, jonka aikana palveluntuottaja ja asiakas yhdessä luovat palvelun. Palvelun käyttöarvon näkyväksi tekeminen vaatii palveluntuottajalta syvää asiakasymmärrystä sekä ymmärrystä palveluprosessista. (Heinonen jne. 2012, 533, 538–540.)

Business to Business -palvelussa (B-to-B) sekä tuottajana että palvelun kuluttajana on yritys, julkinen palvelu tai muu yhteisö. Ojasalo (2010, 24–25) painottavat B-to-B-palveluissa sekä niiden markkinoinnissa mm. henkilösuhteita, syvällistä asiantuntemusta ja vahvaa vuorovaikutusta sekä tiedonvaihtoa ja ammattimaisuutta ostajan ja myyjän välillä. B-to-B-palvelussa asiakkaan osallistuminen korostuu ja muovautuu lähemmäs yhteistyösopimuksia ja B-with-B-käsitettä, asiakkaan kanssa tehtävää palvelua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19–21.)

Palvelun ulottuvuudet

Palvelun voi Lämsän ja Uusitalon (2002, 101) mielestä jakaa kolmeen ulottuvuuteen: ydinpalvelu, lisäpalvelut ja mielikuvat. Ydinpalvelu on yrityksen peruspalvelu, se, mitä asiakkaille myydään ja minkä asiakas käyttää. Kinnunen (2004, 10) määrittelee ydinpalvelun ominaisuudeksi, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen. Lisäpalvelu tarkoittaa kaikenlaista ydinpalvelun ympärille kehitettyä tai kehittyntä palvelukehikkoa, joita voidaan käyttää palvelun markkinoinnissa ja kilpailukeinoina joustavammin kuin itse ydinpalvelua, jonka avulla ei välttämättä voi markkinoilla erottautua yhtä hyvin. Lisäpalvelu mahdollistaa ydinpalvelun käytön. Ilman ydinpalvelun ympärillä olevaa lisäpalvelua voi ydinpalvelun hankkiminen ja käyttö olla vaikeaa, ellei mahdotonta. Lisä-

palvelu voi olla esim. palvelun mahdollistavan tuotteen tarjoaminen. (Grönroos 2009, 224–225; Koivisto 2011, 43–45.)

Mielikuvaulottuvuus tarkoittaa brändiä, asiakkaalle markkinointiviestinnällä tai kokemuksen kautta luotuja tunne-elämyksiä, joita hyödynnetään palvelun rakentamisessa. Mielikuvien luomisessa asiakkaan tuntemus on erittäin tärkeää, sillä mielikuva-markkinointi on yksilöllinen mutta haastava kilpailukeino. (Kinnunen 2004, 10.)

Tukipalvelut ovat palveluita, jotka tekevät palvelun käyttämisen miellyttävämmäksi vastaten asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Tukipalveluilla erottaudutaan, erilaistutaan ja annetaan palvelulle lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin. Tukipalvelun ja lisäpalvelun raja on hienonhieno. Lisäpalvelun puuttuminen vaikeuttaa ydinpalvelun hankkimista, mutta tukipalvelun poisjääminen ei vielä estä ydinpalvelun käyttöä. Ilman tukipalveluita koko palvelupaketti (ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu) jää kuitenkin vajaaksi eikä välttämättä anna kovin kilpailukykyistä kuvaa palvelusta. Grönroos (2009, 227) esittelee laajennetun palvelutarjooman, jossa ydin-, lisä- ja tukipalveluiden lisäksi palvelun ulottuvuudeksi lasketaan myös asiakas itse sekä palveluprosessi. Prosessiin sisältyy palvelun saavutettavuus ja vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa. Saavutettavuus voi olla merkittävä kilpailutekijä. (Grönroos 2009, 225–227; Kinnunen 2004, 10; Koivisto 2011, 44–45.)

EURES-palvelu

EURES on osa TE-toimistojen työnantaja- ja yrityspalvelua. Palveluun kuuluu mm. palvelutarpeen kartoitus, rekrytointitarpeen kartoitus, avoimen työpaikkailmoituksen laatiminen, ilmoittelu ja markkinointi EU/ETA-alueella, sähköisten järjestelmien, lehtien ja työpaikkamessujen avulla. EURES-palvelu tarjoaa työnantajille mahdollisuuden lähteä henkilökohtaisesti rekrytoimaan työvoimaa Euroopasta esimerkiksi isoille työpaikkamessuille. EURES ei maksa työnantajan matkakuluja, mutta voi toimia matkanjärjestäjänä. EURES-palvelu sisältää myös rekrytointitilaisuuksien järjestämistä, rekrytoinneissa avustamista (esimerkiksi haastattelut) ja ohjausta, opastusta ja neuvontaa työnantajalle ja työntekijälle. EURES ei tee maksullista ehdokasasettelua, eikä myöskään pysty tarjoamaan kieli- tai ammattikoulutusta, mutta EURES-verkoston ja TE-toimiston kautta nämä ovat järjestettävissä. EURES voi myös auttaa työnantajaa

maahan tulleen työntekijän asettautumispalvelujen selvittämisessä mutta EURES ei tuota itse näitä asettautumispalveluita.

EURES-palvelu on aineetonta palvelua, sillä se on julkisin varoin tuettua ja siten maksetonta työnantajalle. EURES-palvelussa ei myöskään vaihdeta mitään konkreettista, ellei konkreettiseksi tuotteeksi lasketa työntekijää, joka EURES-palvelun rekrytointiprosessin myötä sijoittuu toimeksiantajayritykseen töihin. Palvelun ainutkertaisuus näkyy siinä, että EURESin palvelu räätälöidään aina tilanteeseen sopivaksi ja vaikka palveluprosessin toistaminen samalla tavalla onkin mahdollista, tulos voi vaihdella. EURES-palvelua ei voi varastoida. EURES-palvelun peruseriaate on sama joka EU/ETA-maassa, mutta EURES-palvelun tuottaminen voi vaihdella sekä maiden välillä että saman maan EURES-neuvojien välillä, riippuen kysynnästä ja toimeksiantajien tarpeesta.

EURESin ydinpalvelu on rekrytoinnissa avustaminen. Lisäpalveluksi voi määritellä palvelutarpeen kartoituksen, avoimesta paikasta ilmoittelun, rekrytointitilaisuuden järjestämisen jne. EURESin hyvä, laaja ja toimiva henkilösuhteisiin ja yhtenäiseen koulutukseen perustuva verkosto toimii tukipalveluna, kuten myös sujuvat viestintäyhteydet. EURES-palvelun saatavuus on hyvä ja EURES-neuvojan voikin tavoittaa monikanavaisesti myös verkon kautta. Voisin olettaa, että joissain tapauksissa lisäarvoa tuo myös maksuttomuus. EURES-palvelun verkoston kautta tapahtuva tiedottaminen, sekä tiedon haku ja tiedon jakaminen ovat lisäpalveluna ainutlaatuisia jos verrataan esimerkiksi yksityisiin, maksullisiin rekrytointiyrityksiin.

EURES-palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja toimeksiantajan osallistuminen EURES-palveluprosessiin on oleellista palvelun onnistumiselle. EURESin voikin määritellä olevan enemmän B-with-B-palvelua kuin B-to-B-palvelua. Asiakkuuksien hallinta ja vuorovaikutus ovat tärkeässä osassa palvelun tuottamisessa. EURES-palvelun luoma arvo asiakkaalle määräytyy tietenkin asiakkaan omien lähtökohtien mukaan, mutta voi todeta, että joskus hyvinkin raskaan rekrytointiprosessin keventäminen, tiedonjako ja prosesseissa auttaminen ovat varmasti osa EURESin luomaa lisäarvoa asiakkaalle. EURES-palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman, mistä ja miten löytyisi osaavaa työvoimaa.

3.2 Palveluprosessi

Palvelu tuotetaan prosessinomaisesti, kertoo Kinnunen (2004, 12). Palvelun toteuttamiseen sisältyy vaihdantaa, koordinointia ja sopeuttamista. Palveluprosessin aikana vaihdetaan palveluntuottajan ja asiakkaan välillä tietoja, arvoja ja asenteita sekä tietenkin palvelun maksu. Palveluntuottaja ja asiakas koordinoivat prosessia yhteisesti jotta saadaan asiakkaalle haluttu lopputulos.

Palveluprosessi määrittää, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palvelun tuotantoprosessissa asiakas on mukana ja kuluttaa palvelun prosessin aikana. Palveluprosessi voidaan jakaa osiin kuvaamalla palvelun toteutus vaiheittain. Lisäksi palveluprosessin kuvaukseen on hyvä sisällyttää henkilöt, jotka osallistuvat prosessiin, milloin ja kuinka kauan. Palveluprosessissa tarvittavat resurssit merkitään kuvaukseen. Kuvaus voi olla toimintakaavion muodossa. (Jaakkola ym. 2009, 15–16.)

Palveluprosessia voi kuvata performanssiksi, jonka tarkoituksena on teatteriesityksen ja ilmaisun keinoin kertoa tarina, johon asiakas imautuu mukaan tunteiden kautta (palvelumuotoilu). Tunnepohjainen päätöksenteko ja intuitio näyttelevät yhä suurempaa roolia palvelumarkkinoilla. Palveluprosessi on tietyn kehikon sisällä tai ympärillä tapahtuvaa toimintaa. Visuaalista palveluprosessin sijoittamista aikajanelle kutsutaan palvelupoluksi. Palvelupolku näyttää palvelun joko tuotanto- tai ostoprosessina tiedostamattomista alkuvaiheista ja ennakkovalmisteluista aina palvelutapahtuman päättymiseen ja jälkimarkkinointiin asti. (Miettinen 2011, 49–50; Tuulaniemi 2011, 77.)

Grönroos (2009, 80) toteaa suurimman osan palvelujen *tuotantoprosessista* olevan näkymätöntä. Asiakas vaikuttaa itse palveluprosessiin jolloin palveluiden kuluttaminen ei vain tarkoita konkreettista lopputuotteen saamista vaan itse palveluprosessin kokemista. Kinnusen (2004, 13) mielestä palvelutapahtuma on tarkasti määritelty prosessi, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisaika. Palveluiden tuotannon on Ojasalojen (2010, 26) mukaan tapahduttava juuri oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan ja lisäksi myös oikealla tavalla. Palveluprosessin alkamis- ja päättymisajankohtaa, kulutusta ja arvon muodostumista ei välttämättä pysty ajoittamaan tai määrittelemään. Palveluissa voi tapahtua myös esi- ja jälkikulutusta jotka eivät välttämättä sisälly itse palveluprosessiin. (Grönroos 2009, 86.)

Palvelujen markkinointi on palveluun sisältyvä tai samanaikainen prosessi. Palvelujen markkinoinnin prosessissa on Ojasalojen (2010, 33–34) ja Grönroosin (2009, 87) mukaan kolme vaihetta, alkuvaihe, hankintaprosessi ja kulutusprosessi. Alkuvaihe keskittyy ulkoiseen viestintään, lupauten antamiseen ja markkinointiin. Brändin ja imagon luominen, menekinedistäminen, PR ja mainonta toimivat tässä keinoina, tavoitteena asiakkaan kiinnostuksen herääminen. Hankintavaiheessa pyritään tämä kiinnostus muokkaamaan toteutuvaksi myynniksi. B-to-B-palvelujen kohdalla tässä astuu peliin henkilökohtainen myyntityö ja siten myös asiakaspalvelu ja henkilökemiat. Prosessin kulutusvaiheessa markkinoinnilla pyritään asiakassuhteen jatkuvuuteen ja uudelleenostoon, sekä luomaan asiakkaille uusia palvelutarpeita. Tässä vaiheessa suurin merkitys markkinoinnissa on palvelutapahtuman onnistumisessa ja mielikuvan ja vuorovaikutuksen syntymisessä.

Palvelun *myyntiprosessissa* korostuu henkilökohtainen myyntityö. Prosessi alkaa asiakkaiden etsinnällä ja arvioinnilla. B-to-B-palvelujen kohdalla asiakkuuksissa saattaa laatu olla tärkeämpi kuin määrä. Asiakkaan palvelutarve, ostokyky ja päätösvalta sekä mahdolliset muut potentiaalit selvitetään. Muita potentiaaleja ovat esimerkiksi asiakkaan tietoisuus palvelutarpeesta, markkinoinnin kannattavuus ja asiakkuuden elinkaaren todennäköisyys sekä referenssiarvo. Näiden tietojen pohjalta valmistellaan myyntiesittely, lähestytään asiakasta, suoritetaan esittely ja käsitellään vastaväitteet sekä vastustus eli neuvotellaan kaupasta. Itse kaupanteon lisäksi prosessissa pidetään tärkeänä seuranta, huolehtimista ja jälkimarkkinointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53–55.)

Ojasalot (2010, 41–43) tutkivat prosessia myös asiakkaan näkökulmasta, *ostoprosessina*. Ostoprosessin tunteminen on palveluntuottajalle tärkeää, sillä asiakkaan ostokäyttäytyminen vaikuttaa vahvasti palvelun markkinointitapaan ja palvelutarpeen luomiseen. Ostoprosessiin kuuluu tarpeiden tunnistaminen, tiedonhankinta, toimittajan valinta ja suorituksen arviointi. Usein B-to-B-palvelujen yhteydessä palvelut kehittyvät ostajan tarpeiden mukaisesti. Voi olla, että ostava yritys huomaa palvelua hankkiessaan tai käyttäessään jonkin lisätarpeen, jota palveluntarjoaja ei ole ottanut huomioon. Tällöin palvelua voidaan kehittää, tai siihen lisätä lisäpalveluja ja täydentäviä palveluja joko alkuperäisen palveluntuottajan tarjoamana tai ostopalveluna kolmanelta taholta.

Tähän yhteyteen sopii mm. Kinnusen (2004, 12–13) kuvaamat palvelujen vaihdanta-, koordinointi- ja sopeuttamisprosessit, joiden aikana tiedonvaihto myyjän ja ostajan välillä luo palvelusta tarpeen mukaisen. Ostajan tunnistettua ja määritettyä palveluntarpeen valitaan palvelulle toimittaja. Yllämainittu tiedonvaihto ja -keruu selvittää ostajalle myös sen, löytyykö palvelulle toimittaja jo olemassa olevista yrityssuhteista vai lähdetäänkö kilpailuttamaan uusia palveluntuottajia. Palveluntuottajat sekä palveluprosessi ovat siis ostajan näkökulmasta jatkuvan arvioinnin kohteena. Palveluntuottajan valinta voi olla monimutkaista jos palveluntarjoajia on useita. Ostaja toivoo saavansa palvelun kohdennettuna juuri omiin tarpeisiinsa ja palveluntarjoaja pyrkii myymään mahdollisimman kustannustehokasta pakettia.

Neuvottelu- ja tarjouskäytäntöjen tuntemuksesta voi olla kaikille osapuolille hyötyä. Ojasalot (2010, 59) korostavat neuvottelun osapuolten vuorovaikutus-, kuuntelu- ja keskustelutaitoa. Joissakin tapauksessa kauppaa ei solmita hinnan tai laadun vaan enemmän henkilökemioiden ja pitkäaikaisen kumppanuuden perusteella. Mitä paremmin asiakkaan edustaja ja myyntihenkilöstö tuntevat toisensa ja tulevat toimeen keskenään, sen avoimemmaksi ja joustavammaksi muuttuu asiakassuhde sekä siihen liittyvät prosessit.

Lämsä ja Uusitalo (2002, 82–99) tutkivat ja korostavat vahvasti prosessin johtamisen näkökulmaa sekä erilaisia strategioita sekä markkinoinnissa, kilpailussa, asiakkuuksissa ja palvelussa. Kilpailustrategia on palvelumarkkinoilla jatkuva kehityksen kohde. Jaakkola jne. (2009, 15) suosittelee palveluprosessin tutkimista siten, että arvioidaan palvelun vaiheita, niiden järjestystä ja päällekkäisyyttä, osallistujia ja resursseja, asiakkaan näkökulmaa, kriittisiä kohtia ja pullonkauloja, saatavuutta ja toimitusaikaa, sijaintia, kanavia, kilpailua ja innovatiivisuutta. Prosessissa on hyvä näkyä milloin asiakas osallistuu palveluprosessiin. Koska prosesseja on useita, asiakkaan prosessi, myynti- ja markkinointiprosessi, palveluntoimittajan sisäiset prosessit jne, voi ne kuvata Blueprinting-kaaviolla rinnakkain.

EURES-palveluprosessi

EURES-palveluprosessi alkaa usein yhteydenotosta. Yhteydenotto voi tulla TE-toimiston puolelta, esim. vuosittaisen työnantajakyselyn kautta tai suoraan työnantajalta, jolla on jokin määriteltävissä oleva palvelutarve. Palveluun kuuluu vahvasti neu-

vottelu työnantajan kanssa, missä täsmennetään työnantajan tarve, esimerkiksi neuvotellaan tarvittavan työntekijän ominaisuuksista ja taidoista. EURESin palveluprosessi voi kuitenkin olla alkanut jo aiemmin, kun EURES on tullut jotain kautta työnantajalle tutuksi. EURESiin kuuluu vahvana henkilökohtainen vuorovaikutus. EURES-palveluun kuuluu vahvasti EURES-neuvojan henkilökohtainen panos ja useimmissa tapauksissa myös EURES-verkoston käyttö. EURES-palveluprosessin aikana tapahtuu myös rinnalla markkinointi-, myynti- ja ostoprosesseja. Neuvotteluissa kerrotaan palvelun eduista asiakkaalle, viestitään ratkaisumahdollisuuksista ja ikään kuin vakuutetaan asiakkaalle kuinka hyödyllistä palvelu on. Asiakas arvioi omia tarpeitaan, suodattaa tarvitsemansa tiedon ja päättää valitsee ongelmansa ratkaisijaksi EURES-palvelun. Tätä päätöstä ja palvelun toteutumista arvioidaan sitten prosessin kuluessa.

EURES-palvelun prosessi on usein lyhyt ja nopea, mutta riippuen asiakkaan tarpeista se voi olla jopa vuosien mittainen pitkä rekrytointiyhteistyö. Usein tällaisessa yhteydessä tarvitaan myös kieli- ja ammattikoulutusta, sekä asettautumispalveluita, joiden hankkimisessa EURES voi avustaa. Suurin osa EURES-palvelusta on asiakkaalle näkymätöntä, mutta asiakas pidetään tietoisena siitä, mitä palveluprosessissa tapahtuu.

EURES-palvelun rekrytointiprosessi on kuvattu liitteessä 1. Lähtökohta EURES-rekrytointiprosessin käynnistymiselle on se, että työnantaja tarvitsee osaavaa työvoimaa, jota ei ole onnistunut saamaan omalta alueeltaan tai Suomesta. Palvelu voi olla vähimmillään avoimen työpaikan ilmoittamista TE-palveluiden nettisivulla että EURES-portaalissa. Paikka voidaan julkaista myös jossain valitussa kohdemaassa tai markkinoida sitä työnvälitysmessuilla, mikäli työnantaja haluaa laajempaa ilmoittelua ja paikan mainostamista. Tässä vaiheessa vielä ei käytetä sosiaalisen median näkyvyyden tuomia mahdollisuuksia. Työnantajan kanssa voidaan organisoida kohdennettu rekrytointitilaisuus ja tarpeen mukaan auttaa esivalintojen teossa tai hakemusten käsittelyssä. Työntekijän valinnan jälkeen voi EURES auttaa työnantajaa kohdennettujen ammatti- ja kielikoulutusten järjestämisessä ja jopa työn alkaessa asettautumispalveluiden selvittämisessä. Rekrytointiprosessin aikana merkitään aktiivisesti tietoa prosessin etenemisestä TE-palveluiden URA-järjestelmään. Työnantajan kanssa käydään myöhemmin palautekeskustelu, jonka avulla kehitetään prosessia jatkossa. Rekrytointiprosessiin sisältyy ainauseita erilaisia palvelupolkuja, tapahtumia ja kontaktipisteitä. Nämä ovat yksilöllisiä työnantaja-asiakkaasta riippuen, joten niitä ei ole erikseen kuvattu prosessissa.

3.3 Palvelujärjestelmä

Palvelujärjestelmällä tarkoitetaan organisaation mallia, jota tutkimalla voi suunnitella ja kehittää palveluprosessia. Palvelujärjestelmän voi luoda strategiakaavion muotoon, jolloin kategorisoinnit ja rajapinnat sekä kohtaamispisteet saadaan selville. Palvelujärjestelmämallista nähdään mm. palveluun vaikuttavia eri tekijöitä ja osia. Siihen voidaan kuvata asiakkaalle näkyvä osa ja asiakkaalle näkymätön osa. Tuulaniemi (2011, 76) kuvaa näitä teatterimetaforilla Back Stage ja Front Stage. Asiakkaalle näkymätön osa, tukiosa, sisältää organisaation kulttuurin, toiminta- ja palveluajatukset sekä järjestelmien, johdon ja henkilötuen sekä taustaprosessit kuten esim. hallinto. Asiakkaalle näkymätön osa on siis käytännössä tukea ja taustaa, jonka avulla vuorovaikutteinen osa saadaan toimimaan sujuvasti niin, ettei palvelu kangertele. Johdon tuki sisältää palveluiden sisäisen markkinoinnin, henkilökunnan valmentamisen ja hallinnon sujuvuuden. Fyysisenä tukena on sisäinen palvelu, rekisterit ja palvelun toimivuus sekä järjestelmätuki, joka on käytännössä tekniikkaa ja investointeja ja materiaaleja. Fyysisistä tukea ovat myös työkalut, tietojärjestelmät, tilat, laitteet sekä se osaaminen, mikä niiden hyödyntämiseen tarvitaan. (Grönroos 2009, 429–430; Koivisto 2011, 46; Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Vuorovaikutteinen eli asiakkaalle näkyvä osa palvelujärjestelmästä sisältää resurssit, työkalut ja laitteet sekä henkilöt. Asiakkaiden odotukset eli tarpeet ja kokemukset, viestinnän luoma imago kohtaavat asiakasrajapinnassa juuri näiden vuorovaikutteisten osien kanssa. Asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisen panoksen ja vaikutuksen lisäksi järjestelmät, rutiinit, resurssit ja laitteet sekä ympäristö luovat palvelumaiseman, joka vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sitä kautta myönteiseen mielikuvaan palvelun onnistumisesta. Asiakkaat ovat osa palvelujärjestelmää juuri sen vuorovaikutteisuuden vuoksi ja osallistuvat palvelun laadun tuottamiseen yhdessä palveluntuottajan fyysisten ja taustaresurssien kanssa. (Grönroos 2009, 425–427; Koivisto 2011, 46–47; Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Palvelun vuorovaikutuksen rajapinnan käsitteellä tarkoitetaan rajaa palvelunäyttämön ja takahuoneen välillä. Tässä rajapinnassa toteutuvat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Rajapinnan käsitteeseen kuuluu myös näkyvyyden raja, esirippu jonka takana tapahtuvat palveluntuottajan tukitoiminnot. (Miettinen 2011, 57.)

Palvelumaisemamallilla voidaan kuvata palvelujärjestelmää keräämällä palveluprosessiin vaikuttavia tekijöitä ja sijoittamalla ne palvelujärjestelmään. Palvelumaisemamalli auttaa kuvaamaan näitä tekijöitä ja suunnittelemaan palvelujärjestelmän kehittämistä. Se perustuu fyysisen ympäristön, vuorovaikutuksen ja resurssien muodostaman kokonaisuuden ymmärtämiseen. Palvelumaiseman avulla tutkitaan myös ihmisten reaktioita fyysiseen ympäristöön. (Grönroos 2009, 432–434; Tuulaniemi 2011, 92.)

Service Blueprint kuvaa visuaalisesti eriteltynä kaikki palvelun muodostavat osatekiäjät. Blueprintillä analysoidaan palveluun käytettävää aikaa, vahvuuksia ja kriittisiä tekijöitä epäonnistumiseen, toimenpiteitä, toimenpiteiden loogista järjestystä palveluprosessissa, palvelutapahtumia, -tuokioita ja kontaktipisteitä sekä näyttämöllä että takahuoneessa. Lisäksi Blueprintillä näkyy palvelun johtaminen, suunnitelmat, strategiat ja kuvaukset sekä resurssit. Tämä puetaan visuaaliseen muotoon. (Jaakkola ym. 2011, 15; Miettinen 2011, 58.)

EURES-palvelujärjestelmä

EURES-palvelun palvelujärjestelmässä on pyritty palvelun läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. EURES voidaan silti jakaa yllä olevan esimerkin mukaisesti Front Stage ja Back Stage -osioihin. EURESin ohjaus ja rahat sekä vuosihallinto tulee EU komissios-
ta ohjattuna TEMin kautta, toisaalta noudatetaan paikallisia linjauksia ja toimitaan paikallisesti TE-toimiston palveluna. Tämä kahtia jakautunut hallinto tuo joskus ristiriitaisuuksia arkityöhön, mutta toisaalta kahdelta suunnalta tuleva tuki on tuiki tarpeen tämän tyyppisessä työssä. EURESin asiakkaalle näkymätön osa on suurimmaksi osaksi EU komission hallinnoimaa. EURES portaali, josta löytyy paljon tietoa, on komission ylläpitämä mutta Suomen TE-toimistojen rekisteri, URA on taas TEMin tuottama järjestelmä. Lisäksi EU komissio hankkii ja jakaa markkinointimateriaalin, mutta TE-toimistojen resursseista hankitaan EURES työssä tarvittavat koneet ja laitteet. EURES-neuvojaverkoston luominen ja ylläpitäminen sekä koulutukset ovat EU komission järjestämiä, mutta jokainen neuvoja ylläpitää verkostoa myös paikallisesti.

EURESin vuorovaikutteinen osa on käytännössä monikanavaisesti tapahtuvaa asiakaspalvelua, joko vastaanottavaa tai proaktiivista kontaktointia henkilö- ja yritysasi-

akkaisiin sekä sidosryhmiin unohtamatta sisäisesti TE-toimistojen henkilökuntaa. Asiakkaan rooli EURES-palveluprosessissa on oleellinen, sillä ilman asiakkaita koko palvelujärjestelmä olisi turha ja tarpeeton. Asiakkaiden odotukset ja ennakoasenteet pystytään lähes poikkeuksetta ylittämään, sillä yleinen mielikuva TE-toimistojen palvelusta sekä EU:n tuottamasta palvelusta on hidas, byrokraattinen ja tehoton. Tämän vuoksi verkoston nopea toiminta, neuvojen asiantuntevuus ja räätälöidyt asiakaspalvelut yllättävät asiakkaat positiivisesti. EURES-palvelun palvelujärjestelmää luotaessa on pyritty kustannustehokkaaseen ja sujuvaan palveluun, jonka tuottama arvo asiakkaalle on myös selkeästi laskettavissa, kun verrataan samanlaiseen maksulliseen rekrytointipalveluun.

Fyysisenä ympäristönä EURESilla on TE-toimisto. EURES on osa TE-toimiston palvelua ja näkyy toimiston sisällä. EURESin näkyvyys ja tunnettuus ulospäin, yhteistyökumppaneiden ja aktiivisten asiakkaiden lisäksi onkin melko vähäistä. Palvelua saa myös puhelimitse ja verkossa, jossa on panostettu ulkoasuun ja selkeyteen niin paljon kuin se vain on mahdollista julkisessa palvelussa. Internet on koko ajan vahvempi tiedonvälitys- ja viestintäkanava.

3.4 Palvelujen suhdemarkkinointinäkökulma

Asiakassuhtenäkökulma koetaan nykyään jopa tärkeämmäksi strategiseksi näkökulmaksi kuin pelkkä vaihdantanäkökulma. Kun palvelun ostajan ja myyjän välillä tapahtuu toistuvia vuorovaikutustilanteita, ostoja, ristiinmyyntiä ja muita liiketoimia ja vaalitaan asiakassuhteita, nimitetään tätä markkinoinnin suhtenäkökulmaksi. Tällöin yksittäisen liiketoimen ja vaihdannan merkitys vähenee ja asiakassuhteiden merkitys korostuu. Suhdemarkkinointinäkökulma ei kuitenkaan ole mikään uusi ilmiö, se on ollut todennäköisesti palveluliiketoiminnan edellytys jo ennen teorioiden kehittämistä. Vaihdantanäkökulma painottuu palvelun arvon vaihtamiseen rahaan, suhtenäkökulma tukee taas pitkäaikaisen yhteistyön luomista ja kehittämistä, josta tulee molemminpuolista hyötyä ja arvoa sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle. Suhdemarkkinoinnissa pyritään luomaan keskinäinen riippuvuus asiakkaan ja palveluntuottajan välille, sitä kautta uusintaostoja, sekä palvelun kehittämistä tietoisesti yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 48–49; Lehtinen & Niinimäki 2005, 89.)

Heinonen ym. (2010, 538) toteavat että asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa ostajan ja myyjän, palveluntuottajan ja asiakkaan roolit ja roolirajat hämärtyvät. Palvelun arvo muodostuu aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan osallisuus palvelun tuottamiseen luo asiakkaalle käyttöarvoa. Palvelu tuotetaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja tähän prosessiin osallistuminen voi muotoutua asiakkaalle oleelliseksi arvoksi ja jopa valintatekijäksi palvelua hankkiessaan. Kuitenkaan yhteistyö ei aina tuo lisäarvoa. Joissain tapauksissa asiakas ei ole kiinnostunut palvelutarjoajasta vaan luo palvelun ja palvelun arvon itse. Palvelutapahtumaan osallistumisen voi jakaa asiakkaan kannalta osallisuuteen ja kontrolliin. Osallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan sitoutumista ja sitouttamista palvelun tuottamiseen. Kontrolli tarkoittaa sitä, että asiakas kontrolloi omatoimisesti palvelutapahtumaa, palveluntuottajan jäädessä lähinnä palvelun tarjoajaksi tai mahdollistajaksi. Asiakasymmärrys nousee tässä yhteydessä tärkeään osaan palveluntuottajalle. Palveluntuottaja voi vaikuttaa asiakkaan itsenäisiin toimintoihin, ajatteluun ja tunteisiin ja sitä kautta asiakkaan omaan kontrolliin palvelun tuottamisessa koko palveluprosessin ajan. (Heinonen ym. 2010, 538.)

Palveluyrityksien johto tulisi vastuuttaa valmentamaan koko organisaatiota toimimaan suhdemarkkinointinäkökulmasta. Tämä ei tarkoita pelkästään asiakashallintajärjestelmien asiantuntevaa käyttöä, vaan myös työntekijöiden asennetta ja motivaatiota asiakaspalvelua ja asiakkuuksia kohtaan. Lisäksi suhdemarkkinointinäkökulman tavoitteena on verkostoituminen ja yhteistyökumppaneiden löytyminen. Suhdemarkkinointi on pääroolissa uuden yrityksen lanseerauksessa markkinoille ja sen liiketoimintaverkon muodostamisessa. Asiakas on myös yhteistyökumppani. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 89–90.)

Asiakassuhteita voi hoitaa myös strategisessa ja taktisessa mielessä. Suhdestrategiassa asiakkuuksia etsitään ja lisätään suorilla kontakteilla, käytetään tietokantaa asiakastietojen tallentamiseksi ja erottelemiseksi sekä kehitetään asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä. Tällöin painopiste palvelutuotannossa ja kehityksessä siirretään asiakkuuksiin ja jatkuvuuteen. Strategiaan kuuluu myös palveluyrityksen ja –kilpailun määrittely, prosessijohtamisen tarkastelu sekä kumppanuusverkoston luominen. Asiakassuhdestrategiassa ei enää keskitytä yksittäiseen palvelun tuottamiseen, vaan tunnetaan asiakkaan tarpeet ja niiden pohjalta markkinoidaan kokonaista palvelutarjoomaa, joka sisältää palvelun lisäksi tietoa, toimitusta, asennusta ja ylläpitoa ajallaan ja luotetta-

vasti. Tällöin profiloidutaan palveluyritykseksi. Palvelukilpailulla tarkoitetaan palveluiden markkinoinnissa tapahtuvaa asennemuutosta, jossa kilpailutilanteessa oleelliseksi on asiakkaan tarve kokonaisvaltaisesta ongelmanratkaisusta jälkihoitoineen ja tämän tilanteen hoitamiseen tarjotun palvelun käyttämistä kilpailu- ja markkinointikeinona. (Grönroos 2009, 54–56.)

Yritys käyttää asiakassuhteiden solmimisessa ja palvelujen markkinoinnissa dialogista viestintää. Palvelujen tuottaminen on kokonaisuudessaan suhdemarkkinointia joka on käytännössä asiakkaan kanssa yhdessä tehtävää pohdintaa, miten asiakkaan ongelma ja tarve saadaan ratkaistua ja asiakkaan toimintoja tuettuja. Tämä korostuu erityisesti B-to-B–asiakassuhteissa. Asiakas ja palveluntuottaja jakavat tietoa keskenään, toimien yhteisymmärryksessä ja sitouttaen toisiaan. Suhdeviestinnän voi kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa edetään suunnitellusta viestinnästä kontaktoinnin kautta pysyvään yhteyteen. Vuorovaikutus lisääntyy viestintäprosessin edetessä. Suunniteltu viestintä sisältää viestintämedioita, mainoksia, esitteitä ja myyntineuvotteluja. Prosessin edetessä kontaktit lisääntyvät puolin ja toisin ja dialogi muodostuu kaksisuuntaiseksi jolloin voidaan puhua pitkäaikaisesta kumppanuudesta tai pysyvästä yhteydestä. (Grönroos 2009, 379.)

EURES-palvelun suhdemarkkinointi

EURES palvelun asiakkuus ei ole perustunut vaihdantaan vaan vahvasti asiakassuhteenäkökulmaan. Koska julkiset työnvälityspalvelut ovat yleishyödyllisiä voittoa tavoittelemattomia palveluja, taloudellista vaihdantaa ei voikaan esiintyä. Suhdemarkkinointinäkökulma ja sisäinen tiedonjako ovat vahvassa roolissa asiakkuuksien hoidossa. EURESin asiakkuudet eivät henkilöidy neuvojiin vaan kenen tahansa EURES- tai yritysneuvojan tulee pystyä hoitamaan asiakkaan asia eteenpäin. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit muodostavat myös eri yhteyksien ja järjestöjen kautta omat verkostonsa. Näiden verkostojen keskinäistä yhteistyötä pyritään lisäämään, kehittämään ja hoitamaan mahdollisuuksien mukaan.

Käytännössä EURESin tulosta ei mitata rahassa, sillä se rahoitetaan pääosin Euroopan komission kiinteällä rahoituksella. Vuosittainen budjetti tehdään mutta tulos mitataan ensisijaisesti tilastoissa, ei euroina. Näiden tilastojen perusteella kuitenkin voidaan laskea, kuinka paljon maksaa esim. yhden asiakkaan palveleminen sekä ajankäyttö

ennen ja jälkeen palvelutapahtuman. Poliittinen päätöksenteko ja maailmantalouden sekä kansantalouden tiukka tilanne on siirtänyt myös EURESille tulospaineita. Valtion organisaatio ei enää ole itsestään selvä instituutio vaan on valvovan silmän alla ja sitä johdetaan yritysmäisesti.

Myös TE-toimistoissa on ollut henkilöresurssien kohdalla tehostuspaineita. Tämä on ristiriidassa toimivan asiakaspalvelun järjestämisen kanssa. Kuinka voidaan tuottaa asiallinen ja asiakaslähtöinen palvelu ilman riittäviä henkilöstöresursseja? Monet julkiset organisaatiot ovatkin siirtäneet osan rutiiniluontoisista toimistotehtävistään verkkoon, jossa asiakas saa sähköisen itsepalvelun kautta toimitettua esim. kotoa käsin asioita, jotka aikaisemmin ovat vaatineet henkilökohtaista käyntiä ko. viranomaisen luona. Tämä vähentää asiakaspainetta asiakaspalvelussa, mutta lisää kustannuksia tietojärjestelmien ja tietoturvan kehittyessä sekä henkilöstön koulutuksessa uusien työkalujen käyttöön.

Kuitenkin non-profit organisaatioissa yleensä asiakaskohderyhmiä on enemmän kuin yksi. TE-toimistoissa pääkohderyhmiä ovat työnantajat, työnhakijat sekä yhteistyökumppanit. Työnhakijapalveluissa asiakaspainetta on saatu jo menestyksekkäästi siirrettyä verkon sähköisiin palveluihin, mutta työnantajien palvelu vaatii usein henkilökohtaisen kontaktin. Sähköisten palvelujen luominen työnantajille on suhdemarkkinointinäkökulmasta haastavaa, sillä työnantajien kanssa pyritään luomaan pitempi yhteistyösuhde kuin työnhakijoiden kanssa. Tämä vaatii henkilökohtaisia asiakkuussuhteita. Yhteistyökumppaneille on tarjottava tiedotuksen ja neuvonnan lisäksi myös henkilökohtaisia kontaktihenkilöitä, jotta saadaan työvoimahallinnon palvelut kohdennettua oikeille asiakkaille ja oikeaan tarpeeseen sekä vähennettyä turhaa painetta peruspalveluun. Näitä kontaktihenkilöitä ovat mm. EURES-neuvojat.

EURESin suhdemarkkinointi on hyvin pitkälti EURES-neuvojien tekemän kontaktoinnin varassa. Kun neuvojalla on pitempiaikainen asiakassuhde johonkin yritykseen, hän pitää asiakassuhdetta yllä soittamalla tai sähköposteilla, tai esim. muistamalla joulukortein. EURESin asiakkaiden, erityisesti työnantajien kohdalla kuitenkin asiakkuus on vahvasti riippuvaista erilaisista tarpeista. Asiakassuhteet voivat olla pitkäikäisiä, mutta ovat luonteeltaan kertaluonteisia toimeksiantoja. EURES palvelun muuttuessa ESR-rahoitteiseksi vuoden 2014 alusta avautuu mahdollisuus luoda pitempiaikai-

sia yhteistyöprojekteja yritysten kanssa. Esimerkkinä EU-rekrytointi johon liitetään kielikoulutusta ja mahdollisesti asettautumisneuvontaa.

EURES on viestintästrategiallaan ja kehittämällä palvelukatalogiaan siirtymässä palvelukilpailuun. Tämä vaatii tiiviimpää proaktiivista markkinointia, asiakashankintaa ja palvelun tunnetuksi tekemistä. Asiakassuhteen menestyksekkäs hoitaminen vaatii EURES neuvojalta myös alueiden, alojen, ammattien ja yritysten tuntemusta. Tässä auttaa verkostoituminen ja tiedonvaihto sekä avoin dialogi seudun yritysten kanssa.

3.5 Asiakkuuksien hallinta palveluissa

Mitä on asiakkuus? Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 195) määrittelevät asiakkuudeksi ja asiakassuhteeksi kaiken sen toiminnan, ”joka liittyy olemassa olevaan, entiseen tai potentiaaliseen asiakkaaseen tai joka tapahtuu asiakkaiden kanssa tai heidän omistamalleen laitteelle, prosesseilleen tms. tai heidän hallinnoimissaan tiloissa.”

Asiakashankinta on useilla toimialoilla yrityksen elinehto. Siltikin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja yhteistyön kehittäminen koetaan yhtä tärkeäksi. Asiakkuuksien hallinta ja suhdemarkkinointi tuottaa tulosta vasta pitemmällä aikavälillä ja on siksi hankalampi mitata kuin uudet kontaktit. Nykyisten asiakkaiden olemassa olevien verkostojen kautta kuitenkin voi saada uusia asiakkaita. (Balac 2009, 103–104.)

Uuden asiakkuuden luominen on kalliimpaa kuin vanhan ylläpito. Pitkäaikainen asiakkuus on siis kannattavampaa yritykselle kuin uusien asiakkaiden hankinta. Joissakin tapauksissa kuitenkin pitkäaikaisten asiakkuuksien luominen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Näissä tapauksissa asiakkuus jää kertaluontoiseksi, vaihtopainotteiseksi asiakkuudeksi. Palveluyrityksillä on useimmissa tapauksissa läheisemmät välit asiakkaisiin ja asiakkuuden jatkuminen onkin yrityksen strategioista kiinni; siitä kuinka paljon yritys haluaa panostaa asiakkuuden säilymiseen ja asiakassuhteen kehittämiseen. Asiakkuuksiin painottuva johtaminen vahvistaa yrityksen asiakaskannan ylläpitoa ja kasvatus ja tällä tavalla rajoittaa uuden asiakkaan tuomiseen sisältyviä kustannuksia. (Grönroos 2009, 348–349.)

Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 56) jakavat toimittaja-asiakassuhteen neljään kategoriaan, markkinavaihtosuhteet, ratkaisu- ja yhteistyösuhteet, lojaalisuhde ja partnerisuh-

teet. Näistä markkinavaihtosuhte tarkoittaa kasvotonta, kertaluontoista liiketoimintaa. Ratkaisu- ja yhteistyösuhteessa asiakas ja palveluntuottaja joutuvat olemaan vuorovaikutuksessa, tekemään yhteistyötä saadakseen liiketoiminnan hoidettua. Lojaalisuhte tarkoittaa, että asiakas tekee uusintaostoja samalta palveluntuottajalta, mutta haluaa pitää etäisyyttä ja välttää räätälöityjä ratkaisuja, tyytyen myyjän määrittelemiin palvelutuotteisiin. Partnerisuhde eli kumppanuus on pitkäaikainen yhteistyösuhte, johon suhdemarkkinoinnilla pääasiassa pyritään. ”Ei riitä, että kuulee sanat, pitää kuulla myös sanojen välit.” (Peltola 2007, 252.)

Asiakkuuksien hallinnalla Lämsä ja Uusitalo (2002, 70) tarkoittavat asiakkaan kohtaamisen lisäksi asiakkuuden luomista ja uusimisen mahdollistamista, asiakkaan huomioimista ja nostamista oleelliseen asemaan liiketoiminnassa. Asiakkuuksien hallinnassa käytetään usein asiakasrekistereitä tms. järjestelmiä joiden avulla voidaan räätälöidä jokaiselle asiakkaalle sopiva palvelu sekä pystytään tarjoamaan kohdennettuja jälkipalveluita ja joiden tavoitteena ovat uusintaostot ja asiakasuskollisuus. Lämsä ja Uusitalo (2002, 70) määrittelevät asiakasuskollisuuden näin: ”Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan halukkuutta asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tavaroita ja palveluita toistuvasti ja säännöllisesti”. Asiakassuhde muodostuu Kinnusen (2004, 13) mukaan useasta toteutuneesta palvelutapah- tumasta.

Useimmissa tapauksissa tietokantaa käytetään hyväksi asiakkaiden segmentoinnissa, markkinoinnissa, profiilin laadinnassa ja palveluyrityksen kirjanpidossa, reskontrassa tms. Asiakastietokannan avulla asiakas tunnetaan paremmin ja vähennetään mm. asiakaspalveluhenkilöstön vaihtumisesta johtuvia palvelun laadun tilapäisiä notkahduksia. (Grönroos 2009, 59–60.)

Asiakashallinnan hyöty yritykselle muodostuu Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 27–29) mukaan strategisesta ja operatiivisesta tehokkuudesta. Strateginen tehokkuus suuntaa yrityksen voimavarat oikeaan toimintaan ja edellyttää markkinapotentiaalin, asiakkaan tarpeiden ja toimintalogiikan tuntemista sekä yrityksen toiminnan reunaehto- jen määrittämistä ja toimialalogiikan ymmärtämistä. Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskykyyn. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 37) tutkivat asiakkuuksien kannattavuutta kannattavuuspuun muodossa. Kannattavuuspuun avulla voi analysoida omaa toimintaa ja liiketoimintalogiikkaa.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 142) toteavat että käytettävissä asiakastietojärjestelmissä olennaista on yhteinen käsitteistö. Tämä mahdollistaa tiedon käytettävyyden eri tarkoituksiin ja tiedon seurattavuuden toimintoketjun eri vaiheissa. Organisaatioiden tietojärjestelmiä suunniteltaessa on arvioitava miten tietoa käytetään ja mihin sitä tarvitaan. Asiakaskannan ja toiminnan monimuotoisuus sekä kehittyminen luovat paineita myös asiakastietojärjestelmien rakentamiselle ja uudistumiselle. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 151) kuvaavat asiakashallintajärjestelmien vaatimuksiksi käyttäjäryhmien hallinnan, joustavuuden ja mukautuksen toiminnan mukaan, tietovaraston, verkottumisen ja tietoturvan etenkin järjestelmässä, jossa asiakkaalla on pääsy tiettyihin tietoihin.

Asiakastietoa on usein tarve tarkastella eri näkökulmista joita ovat Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 154) mukaan asiakas eli asiakasta koskevat tiedot, tietojärjestelmän käyttäjät eri toimintatasoilla, sidosryhmien tarpeet tietojärjestelmään syötetyille tiedoille, verkostoituminen, segmentointi, yksittäisen kontaktin tai tapahtuman näkökulma, henkilöstön tarpeet tiedolle ja itse prosessin näkökulma. Asiakashallintajärjestelmiä käytetään palvelutapahtumia suunniteltaessa sekä niiden aikana että seurantaan. Tietojärjestelmät ovat arvokkaita myös markkinoinnin näkökulmasta ja tutkimuksia tehtäessä. Asiakaspalvelu, palveluntuotanto, ylläpito ja internetpalvelut voidaan linkittää asiakashallintajärjestelmään. Asiakas voidaan myös vastuuttaa tiedon luontiin, huoltoon ja ylläpitoon erilaisissa julkisissa rekistereissä esimerkiksi internetpalveluiden kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 176.)

Asiakassuhteen arvo määräytyy sekä sen mukaan, mitä asiakkuus ja yhteistyösuhde merkitsee palveluntarjoajalle, että sen mukaan, miten asiakas itse kokee asiakassuhteen. Grönroos (2009, 192–193) tarkastelee asiakkaan kokemaa suhteen arvoa lähtökohdasta, jossa asiakas kokee asiakassuhteen arvon muodostuvan palveluntarjoajan kanssa vuorovaikutuksessa, kuluttaessaan palveluita ja tuotteita. Heinonen jne. (2010, 538) kutsuvat tätä käyttöarvoksi. Myös henkilökohtaiset kontaktit, tietojen vaihto sekä asiakassuhteen hyöty vaikuttavat asiakkaan kokemaan asiakassuhteen arvoon. Yrityksen tehtävänä on tällöin tukea asiakkaan arvonmuodostusta. Asiakas kokee arvon vertaamalla palveluprosessia, palvelun ratkaisua ja pitkän aikavälin tuoman tuoton hyötyä hintaan, asiakkaan panokseen ja suhteen tuomiin muihin kustannuksiin ja uhrauksiin. (Grönroos 2009, 192–193.)

Asiakassuhteen arvo yritykselle tarkoittaa käytännössä yrityksen kannattavuuden säilymistä ja kasvamista. Pitkäaikaisista asiakassuhteista yritys hyötyy myös lisääntyneiden ostojen, pienentyneiden kustannusten muodossa sekä maksuttoman asiakassuhdemarkkinoinnin kautta. Asiakkaiden sitoutuneisuus ja uskollisuus, uudet kompetenssit ja omien työntekijöiden pysyvyys lisäävät asiakkuuden arvoa. Pitkäaikaisesta asiakkuudesta voi oppia, saada uutta osaamista ja innovaatioita yritykselle. Toimintaa on helpompi ennustaa ja markkinatietous lisääntyy. Lisäksi yritys voi käyttää asiakkaan verkostoja toiminnassaan ja markkinoinnissa. Positiivinen kassavirta tuo tietoa, sosiaalisia suhteita ja sitä kautta sekä rationaalista että emotionaalista hyötyä yritykselle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126, 128–129, 131.)

EURES-asiakkuuksien hallinta

EURES-palvelu lähtee aina asiakkaasta. Asiakkuuksia pyritään usein palvelualalla hallinnoimaan erilaisilla järjestelmillä, esimerkkinä vaikka TE-toimiston työnantajatietokanta. Ennen vanhaan näistä pidettiin kirjaa tai kortistoa, nykypäivänä asiakashallintajärjestelmät ovat sähköisessä muodossa. Näin on myös helppo merkitä ylös ja tallentaa tietoja, kuten esimerkiksi viimeinen yhteydenotto tai asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset. Tämän päivän interaktiivisessa sähköisessä palvelussa asiakas voi tallentaa ja muokata omia tietojaan myös itse, tarvitsematta henkilökohtaista kontaktia. Tätä tietokantaa voi käyttää muuhunkin kuin asiakastietojen säilyttämiseen.

Palvelu ei ole itseisarvo, vaan se vaatii aina asiakkaan lähtökohdat ja tarpeen. Mitä paremmin TE-toimistojen työnantajapalvelijat tuntevat asiakkaansa, sitä helpompi heille on esittää EURES-palvelua. EURESilla on kuitenkin moniin kilpailijoihin verrattuna etuna julkisen palvelun tuki. EURESin taustaorganisaatio, TE-toimistot ovat julkisia palveluita ja pitävät asiakasrekisteriä työnantajista. Rekisterissä on usein yllä perustiedot, sekä aikaisemmat palvelutarpeet ja sinne voi lisätä uusia yhteydenottoja. EURES-palvelulla ei ole erillistä asiakkuuksienhallintajärjestelmää vaan palvelu käyttää TE-toimistojen URA- ja ASKO-järjestelmiä. EURESin arvon asiakkaalle määrittää jokainen asiakas itse. Ilman työnantaja-asiakkaita EURES-palvelun luonne olisi aivan toisenlainen ja käytännössä keskittyisi pelkkään paperityöhön.

3.6 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on periaatteessa sama asia kuin palvelujen suunnittelu. Kuitenkin, palvelujen suunnittelulla käytännössä tarkoitetaan enemmän itse palvelun pohtimista, siihen liittyvien asioiden kuten resurssien ja tuotantoprosessin suunnittelua. Palvelumuotoilu on suunnittelua laajemmalla käsitteellä. Palvelujen suunnittelussa on otettava huomioon palveluiden tuottamisen ja markkinoinnin peruslähtökohta eli lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. (Kinnunen 2004, 145; Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Palvelumuotoilu on suunnittelua, jolla taataan palveluiden hyödyllisyys, käyttökelpoisuus ja tarpeellisuus käyttäjän näkökulmasta sekä tehokkuus ja erottuvuus palveluntuottajan kannalta. Palvelumuotoilussa otetaan huomioon palveluideat ja -konseptit, resurssit, asiakasymmärrys, asiakkaan käyttäytymismallit ja vuorovaikutus. Palvelumuotoilija pyrkii visualisoimaan ja käsikirjoittamaan palvelunäytelmän ja analysoi sen pienimpiin palvelueleisiin asti. (Miettinen 2011, 55.)

Kinnunen (2004, 145) toteaa, että suunnittelun tavoitteena on tuottaa asiakkaalle todellista hyötyä, taata palvelun toiminnallisuus ja laatu sekä tuottaa palvelu kannattavasti ja tehokkaasti. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen tapahtuu yleensä kokeilemalla, yrityksen ja erehdyksen kautta. Käytännössä tehty suunnittelu tietenkin varmistaa palvelun toimivuuden ja laadun, mutta voi olla kustannustehotonta ja erilaiset kokeilut saattavat tuottaa palveluntuottajalle enemmän harmia kuin hyötyä mahdollisesti laadun ja yrityskuvan heikkenemisen kautta. Palvelun suunnitteleminen ennalta 2käsinsä auttaa palveluntuottajaa määrittelemään tavoitteet ja minimoimaan riskit. Palvelun suunnittelu ja uusien palvelujen ideointi on Kinnusen (2002, 147) mukaan jatkuva prosessi joka kytkeytyy palvelun toteuttamiseen.

Palvelumuotoilu nitoo palvelustrategian osaksi liiketoimintaa ja mahdollistaa uusien palveluiden innovoinnin sekä kehittämisen. Palvelumuotoilu on terminä uusi mutta käytännössä palvelumuotoilua on tehty jo kauan. Palvelumuotoilussa tuotemuotoilun toimintatapoja ja kehittämismenetelmiä käytetään palvelujen suunnittelemiseen. Palvelumuotoilussa ei pelkästään määritellä mikä on ydinpalvelu, lisäpalvelut ja tukipalvelut vaan myös selvitetään asiakasymmärryksen kautta palvelunkäyttäjien odotuksia, tarpeita (sekä likviditeettiä) jotta voidaan tuottaa räätälöidyn tasmäpalvelu. Palvelun aineettomuus, hiljainen tieto ja itsestäänselvydet sanoitetaan tai visualisoidaan

konkretiaksi. Tavoitteena palvelumuotoilulla on luoda palvelutuotteita, määriteltyjä ja ”säännestäviä”. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Palvelumuotoilun avainsanoja ovat Koiviston (2011, 55) mukaan palvelupolku, palveluekologia, palvelun näyttämö ja takahuone, kontaktipisteet ja vuorovaikutuksen rajapinta. Palveluekologialla tarkoitetaan kuvausta, joka visualisoi kaikki palveluun liittyvät tekijät. Tämä Service Blueprintiksi kutsuttu suunnitelma kuvaa palvelujärjestelmän visuaalisesti loogisessa järjestyksessä sisältäen asiakkaan polun, taustaprosessit ja palvelualustan. Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisena osaa kuvitteelliset käyttäjäprofiilit, joissa luodaan asiakasprofiili nimeä, persoonaa, käyttäytymistä ja elämäntapoja sekä tavoitteita varten. Näitä profiileita käytetään erilaisten palvelupolkujen suunnittelmisessa ja asiakasymmärryksen luomisessa (Miettinen 2011, 58–59.)

Palvelumuotoilun keskeisin elementti on asiakasymmärrys. Asiakasymmärrys käsittää asiakkaan arvoja ja arvomuodostusta eli sitä mikä asiakkaan saa ”tikittämään”. Asiakkaan arvomuodostus tulee mm. tarpeista, odotuksista, tavoista, arvoista, mielipiteistä ja palvelun kustannuksesta sekä ominaisuuksista verrattuna kilpailijan vastaaviin. Kun palveluntuottaja ymmärtää asiakasta, hänelle pystytään kohdentamaan parempaa palvelua, suurempaa markkinointiviestintää ja jälkimarkkinointia. Myös palvelua ja palvelun laatua pystytään mittaamaan paremmin. (Tuulaniemi 2011, 72.)

Palvelumuotoilun peruskäsitteistöön kuuluu palvelupaketti, jonka Koivisto (2011, 45) näkee ”laajennettuna palvelutarjoomana, johon sisältyy myös tuotantoprosessi.” Tuotantoprosessin voi jakaa palvelun saavutettavuuteen ja asiakkaan osallistumiseen sekä vuorovaikutukseen palveluorganisaation kanssa. Palvelupaketti sisältää asiakkaan näkökulmasta palvelun lopputuloksen. Palvelumuotoilussa palveluntuottaja määrittelee ydinpalvelun ja liitännäispalvelut eli avustavat ja tukipalvelut. (Koivisto 2011, 43–45.)

Palvelujärjestelmä palvelumuotoilussa kuvaa resursseja ja tukitoimintoja, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. Resursseiksi voi listata asiakasresurssit, kontaktiresurssit ja fyysiset resurssit sekä palveluntuottajan järjestelmät sekä operatiiviset rutiinit. Asiakasresurssi on asiakkaan osallistuminen palveluntuottamiseen. Kontaktiresurssit ovat asiakaspalveluhenkilökunta, palvelun tuotantolaitteet ja vuorovaikutus. Fyysiset resurssit ovat toimitilat ja sijainti eli palvelumaisema. Tukitoiminnot ovat asiakkaalle

näkymättömiä toimintoja, kuten johtaminen, järjestelmätuki ja fyysinen tuki. Fyysinen tuki voi sisältää palvelun avustavia toimintoja ja tukitoimintoja. (Koivisto 2011, 47–48.)

Palvelumuotoiluun kuuluu myös palvelun suunnittelu käyttäjän silmin, toteaa Koivisto (2011, 49). Palvelun tuottaja jäsentää palvelun palvelutuokioiksi, palvelupoluksi ja palvelun kontaktipisteiksi. Palvelupolussa määritellään ajassa etenevä, asiakkaan kokema palveluprosessi, joka koostuu toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokio koostuu kohtaamisista joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa. Jokainen tuokio taas sisältää useita kontaktipisteitä, jolloin asiakas kokee palvelun kanavien, esineiden, toimintamallien ja ihmisten avulla. (Koivisto 2011, 50–51.)

Palvelun kontaktipisteiden kanavat määritellään fyysisiksi ja aineettomiksi tiloiksi, joissa palvelu voi tapahtua ja palvelun voi aistia. Palveluesineet eli artefaktit ovat tavaroita ja laitteita, joita asiakas tarvitsee palvelua kuluttaessaan. Myös palvelun tuottamiseen tarvittavat tavarat ovat palveluesineitä. Palvelun toimintamallit käsittävät palvelun tuotantotavat ja palvelueleet, prosessit ja rutiinit. Ihmiset eli palveluhenkilökunta, asiakkaat ja muut ympärillä olevat ihmiset ovat osa palvelukokemusta. (Koivisto 2011, 51–53.)

EURESin palvelumuotoilu

EURES-palvelun suunnittelu on koko ajan eri tasoilla käynnissä oleva prosessi. EURESin suuret linjat vedetään Euroopan komission tasolla, mutta käytännön palvelumuotoilu lähtee asiakasrajapinnasta. Palvelun suunnittelu tapahtuu paikallisesti vuosittaisen toiminnan suunnittelun yhteydessä. Toimintasuunnitelmassa ehdotetaan toimintaa ja budjettia ELYn kautta TEMille ja siellä kootaan maakohtaiset palvelu- eli toimintasuunnitelmat lähetettäväksi Komissioon hyväksyttäväksi. Näiden suunnitelmien kautta Komissio pystyy muokkaamaan palvelukonseptia toivottuun suuntaan. Nämä ovat kaikki linjanvetoja ja hallinnollisia, hienovaraisia ohjeita mutta käytännön EURES-palvelu ja sen parissa tehtävä työ muokkaa EURESia enemmän. EURES antaa rajalliset mahdollisuudet kokeilla uusia asioita vielä tällä toimintakaudella. EURESin parissa on tehty erilaisia palvelustrategioita ja viestintäsuunnitelmia mutta ei vielä ole varsinaisesti päästy asiakasymmärryksen pariin muuta kuin subjektiivisilla kokemuksilla, oletuksilla, tilastoilla ja hiljaisella tiedolla. EURESin palvelumuotoilu

on siis ymmärrykseni mukaan vielä sanoittamatonta ja olisi hyvä selvittää tarkemmin asiakkaiden arvonmuodostusta.

ESR-hankerahoitukseen siirtyminen vuosille 2014–2020 luo muutospaineita ja hienoisia eroja myös EURES-palvelun muotoiluun ja suunnitteluun eri Euroopan maissa. ESR-rahakautta suunnitellessa annetaan mahdollisuus avata EURES-konsepti kokonaan uudelleen, poistaa siitä toimimattomia osia ja raottaa yhteistyön mahdollisuutta myös yksityiselle puolelle sekä muihin kuin työvoiman rekrytointiin liittyviin toimiin. Muun muassa kielikoulutusten organisointi ja hankkiminen sekä rekrytoinnin jälkeiset asettautumispalveluissa avustaminen sekä työpaikkavalmennus ovat mahdollisia toimia jotka voidaan sisällyttää ESR-kauden toimintaan.

3.7 Palvelujen markkinoinnin kilpailutekijät

Perinteisiä markkinoinnin kilpailukeinoja on kuvattu 4P-mallilla. Se sisältää tuotteen, saatavuuden, markkinointiviestinnän ja hinnan (product, place, promotion, price). Usein palvelujen markkinointia ajatellen lisätään vielä kolme P:tä, ihmiset, palveluprosessin sekä fyysiset tekijät (people, process and physical evidence). Lisäksi joskus mainitaan vielä productivity eli tuottavuus. Tuottavuutta tutkitaan usein yhdessä laadun kanssa ja niitä kehittäessä etsitään tilannetta, jossa palvelun laatu on riittävän hyvää menettämättä kuitenkaan tuottavuutta. (Isohookana 2007, 47; Lehtinen & Niinimäki 2005, 78; Lämsä & Uusitalo 2002, 100; Ojasalo & Ojasalo 2010, 29.)

Palvelun markkinointi ja käyttö kilpailukeinona on tärkeää, sillä se on se mitä tullaan ostamaan. Palvelun itsessään tulisi erottua kilpailijoista, olla hyödyllinen asiakkaalle ja tuoda lisäarvoa ja antaa rahalle vastinetta. Asiantuntevasti luotu brändi voi jo itsessään helpottaa markkinointia. Palvelun ominaisuudet, lisäpalvelut, laatu ja selkeys nousevat tässä esiin. Myös laajennettu takuu ja vastuu palveluntarjoajan puolelta on hyvä muistaa. Asiakas ei osta vain yhtä osiota palvelusta tai tuotteesta vaan kokonaisuuksia sekä niiden tuomaa hyötyä, lisäarvoa tarpeen tyydyttämiseen tai ongelman ratkaisuun. (Isohookana 2007, 49; Woodruffe 1995, 127.)

Saatavuus eli jakelu on vahva mahdollisuus erottua kilpailijoista. Hyvä jakeluverkko, helppo asiointi ja sähköiset palvelut antavat valtavasti mahdollisuuksia tuoda palvelu asiakkaan lähelle. Palvelun saatavuuden laatu on kuitenkin pidettävä kirkkaana mie-

lessä. Ei ole mielekästä luoda esimerkiksi nettiasiointipalvelua, joka ei toimi kaikissa tilanteissa. Palvelun saatavuus voi olla intensiivistä tai selektiivistä. Erikoistuneet ja kohdistetut palvelut ovat usein selektiivisiä. Jakelureitin valinta on yksi vaikeimpia ja samalla tärkeimpiä kilpailukeinoja. Tällä valinnalla pyritään varmistamaan palvelun oikea-aikainen saatavuus oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen. Jakelukanava vaikuttaa voimakkaasti myös viestintätapaan. (Isohookana 2007, 57–58; Woodruffe 1995, 127.)

Markkinointiviestintään sisältyy innovatiiviset kampanjat, asiakasuskollisuus ja vanhojen asiakkaiden ylläpito, tarjoukset, suhdemarkkinointi ja sponsorointi. Markkinointiviestinnän suunnittelu ja menestyksekkäs toteuttaminen voivat olla erittäin merkittävä kilpailutekijä. Markkinointiviestinnän tarkoitus on kommunikoida markkinoiden kanssa ja lisätä palvelun tunnettuutta sekä myyntiä. Markkinointiviestintään kuuluu asiakassuhdeajattelu eli markkinointiviestintää suunnataan kohdennetummin koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. Asiakkuuksien luominen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on tehokkaan markkinointiviestinnän ansiota. Markkinointiviestintä ei siis ole pelkästään palvelusta tiedottamista vaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimimista. Markkinointiviestintää tuotetaan monilla eri tavoin, näistä tarkemmin luvussa 4. (Isohookana 2007, 63–64; Karjaluo 2010, 11; Woodruffe 1995, 127.)

Palvelun tehtävänä on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Palvelun *hinnoittelu* voi olla vaikeaa, etenkin uutta palvelua tarjottaessa joten markkinahinnan määrittelemisen kokeilemalla voi olla riskialtista. Tarjousten ja luottomahdollisuuksien kautta esim. kanta-asiakkaille voi hinta olla tärkeäkin kilpailukeino. Asiakkaalle hinta voi olla hyvinkin merkittävä päätöksenteossa. Jokainen yritys pyrkii mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan ja sitä kautta hankinnat pyritään tekemään mahdollisimman hyvällä panos-tuotos-suhteella. Hinta koostuu kaikista niistä kustannuksista mitkä vaikuttavat palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen. Hinnan lähettämä viesti myös leimaa palvelun laatua. Korkea hinta viestii usein yksilöllisestä ja laadukkaasta palvelusta, alhainen hinta perusversiosta. (Isohookana 2007, 56; Woodruffe 1995, 127.)

Palveluyrityksen *henkilökunnan* tulisi olla motivoitunutta ja tehtävään koulutettua. Asiakaspalvelutaidot ovat ensisijaisessa asemassa. Tehokkuus, asiakkaan huomioiminen ja erityistaitojen käyttäminen ovat jossain tapauksessa jopa se tärkein kilpailukeino. Yritysten välisessä viestinnässä on muistettava että sen viestinnän hoitavat ihmi-

set. Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio paljastaa onko yrityksessä panostettu henkilöstöön. Palveluhenkilö on se, joka kohtaa asiakkaan ja kokee yhdessä asiakkaan kanssa ns. totuuden hetkiä. Työn laatu näkyy saman tien asiakkaalle ja vahvistaa tai heikentää välittömästi asiakkaan mielikuvaa palvelusta tai yrityksestä. Verkosto-organisaatioissa henkilöstön osaamisen tasalaatuisuudella on vielä suurempi merkitys. Asiakkaan tulisi saada samantasoinen ja samalla asenteella tuotettu palvelu jokaiselta verkoston asiakaspalvelijalta. Asiakaspalveluhenkilökunnan osaaminen ja asenne korjaavat monta epäkohtaa muussa palvelutuotannossa. *Esimerkkinä VR. Junien käyttöörien ystävällinen ja rauhallinen palveluasenne sekä asemien palveluhenkilökunnan osaaminen vaikuttavat vahvemmin junan matkustuspalvelun uudelleenkäyttöön kuin satunnaiset ja mediassakin uutisoidut kulkuongelmat. VR:n panostus asiakaspalvelijoiden osaamiseen tuottaa tulosta.* (Isohookana 2007, 61–62; Woodruffe 1995, 127.)

Palveluyrityksen ja asiakkaan prosessit kulkevat rinnakkain. *Palveluprosessin* käyttäminen kilpailukeinona tarkoittaa prosessin tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Tarkastelu auttaa ymmärtämään asiakkaan tarpeita siten, että palveluprosessia parantamalla palveluntuottaja luo asiakkaalle kilpailijaan verrattuna paremman palvelukokemuksen. Palveluprosessin analysointi ja kehittäminen voi myös luoda uusia innovaatioita tehokkaampaan ja hyödyllisempään palveluun. (Arantola & Simonen 2009, 3–4.)

Palvelupisteiden ja palveluhenkilöstön toiminnan suunnittelu onnistuu hyvin palvelumuotoilun avulla, toteavat Arantola ja Simonen (2009, 10). *Fyysiseen aineistoon* voi lukea toimivat opasteet, brändipukeutumisen ja käyntikortit eli yhtenäisen ulkoisen näkyvyyden. Viihtyisä, visuaalinen ja laadukas palveluympäristö, laadunvarmistus, todistukset ja lisenssit ammatillisesta pätevyydestä ja järjestelmistä ovat fyysisiä tekijöitä joilla voi olla huomattava merkitys kilpailussa. Vahva, tunnistettavissa oleva imago – esim. yhtenäiset työasut luovat asiakasluottamusta ja ovat palvelua ja palveluympäristöä tukevaa viestintää. (Woodruffe 1995, 127.)

EURESin 7 P:tä

EURES-palvelun seitsemän P:n määrittely lähtee palvelusta itsestään. Palveluajatus on edistää työvoiman liikkuvuutta Euroopan alueella, erityisesti EU/ETA-maissa. Tämä toteutuu mm. jakamalla tietoa ja neuvomalla sekä opastamalla sekä työnantajia että työnhakijoita rekrytoinnissa ja työnhaussa ulkomailta. Palvelun varmistamiseksi

EURES-palvelulle ollaan luomassa palvelukatalogia, jossa palvelun eri osa-alueet eritellään ja määritellään tarkemmin. EURES on julkisissa työnvälityksissä toimiva brändi.

EURES-palvelun saatavuus ja henkilöstön osaavuus on varmistettu kouluttamalla Euroopanlaajuisesti yli 900 neuvojaa asiantuntijatehtävään sekä varmistettu että julkisten työnvälityspalvelujen henkilöstö on perehtynyt palveluun. Neuvojaverkoston henkilökohtaiset tapaamiset vahvistavat verkoston toimivuutta ja helpottavat nopeaa ja joustavaa yhteydenpitoa eri kysymyksissä. EU komission ylläpitämä internetportaali toimii erinomaisena tiedon lähteenä yleistä informaatiota etsivälle. Lisäksi palvelukuvaus ja yhteystietoja löytyy TE-palveluiden ja Yritys-Suomen nettisivuilta. EURES-palvelua voi siis saada Suomessakin jokaisesta TE-toimistosta.

EURESin työnantajille suunnattu markkinointiviestintä on vahvasti alueellista ja henkilöityy neuvojaan. Mitä aktiivisempi on EURES-neuvoja, sitä vahvempi ja kilpailukykyisempi on markkinointiviestintä. Esitteet ja mainosmateriaalit tuottaa komissio Euroopan laajuisesti eri kielillä, mutta myös paikallistoimijat voivat tuottaa markkinointimateriaalia pienissä määrin. Yksi suurimmista valteista on myös hinta, sillä kuullessaan julkiseen palveluun on EURES myös maksutonta ja tällä voi olla suuri merkitys mm. rekrytointien yhteydessä.

EURESin suurimpia kilpailukeinoja on neuvojaverkosto eli henkilöstö. Henkilöstön asiantuntijuus, syventävä koulutus ja verkoston toimivuus ovat olleet EURESin valtteja alusta alkaen. Henkilöstö on asiantuntevaa, asiakasystävällistä ja motivoitunutta. Tehtävään on hakeutunut luonnostaan ulospäin suuntautuneita ja kielitaitoisia virkailijoita, joilla useilla on jotain kansainvälistä kokemusta taustalla.

EURES-palvelun prosessi toimii tapauskohtaisesti kilpailukeinona. Palveluprosessissa on kuvattu työnantajan kanssa tehtävän rekrytointiyhteistyön vaiheet. Pienimmillään se on avoimen työpaikan ilmoittamista ja markkinointia. Palveluprosessin joustavuus ja räätälöimismahdollisuus antavat monipuoliset mahdollisuudet tarjota työnantajalle myös jatkopalveluita. EURES-palveluprosessi on kuvattu liitteessä 1. Tästä ollaan luomassa laajempaa Blueprinting-versiota resurssineen ja vaikuttavine tekijöineen.

Ulkoinen näkyvyys ja asema on EURESille tärkeä kilpailukeino. Julkisena palveluna EURESin selkeä, visuaalisesti yhteinen brändi auttaa palvelun tunnistamisessa. EURES-palvelu toimii TE-toimistojen tiloissa ja käyttää TE-toimiston työvälineitä eli visuaalista ilmettä, koneita ja tietojärjestelmiä. Varsinaisia työasuja ei ole mutta edustustehtävissä pyritään pitämään EURES-pinssiä, huivia tai logolla varustettua nimikylttiä.

3.8 Palvelun laatu

Palvelun laadun ja sen kehittämisen merkitys on kasvanut palvelun käsitteen löydyttyä. Palvelujen laadun ylläpito ja johtaminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi palvelujen tutkimuksissa. Lämsä ja Uusitalo (2002, 22) toteavat että hyvään palvelun laatuun ja sen kehittämiseen pyrkiminen on palveluyrityksen keskeinen toimintafilosofia. Palvelu ja sen laatu ei voi olla koskaan valmis, vaan kehittämistä tapahtuu koko ajan oppimis- ja muutosprosessien kautta. Mikäli laatua mitataan laatustandardeilla, kehittäminen ja kehittymisen seuranta varmistetaan paremmin. Laatua on mahdollista tutkia eri näkökulmista. Ainoa oikea tapaa mitata yrityksen palvelun laatu ei olekaan, vaan näkökulmat, tavat ja mittarit määrittelee yrityksen johto.

Palvelun laadun määrittelee loppupelissä kuitenkin asiakas. Grönroos (2009, 99) esittelee koetun palvelun laadun käsitteen ja mallin. Palvelun koettu laatu on asiakkaan subjektiivinen näkemys palveluprosessin ja palvelun ominaisuuksien tuomasta arvosta suhteessa siitä maksettuun hintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastyytyvää palveluprosessin jälkeen. Tämä on kaikkein tärkein palvelun laatukriteeri ja siihen perustuvat kaikki muut laatustandardit ja tätä tutkivat laatujärjestelmät.

Palvelun laadun ulottuvuudet voi jakaa viiteen eri tekijään. Näitä ovat varmuus, palveluvalmius, luottamus, henkilökohtainen huomioiminen sekä fyysiset puitteet. Varmuus ja luottamus tarkoittavat mm. palvelulupauksen ja odotusten täyttymistä, sopimuksista kiinnipitämistä ja jatkuvuutta. Asiakas tuntee itsensä tärkeäksi ja yritykselle merkitykselliseksi. Palveluvalmius ja henkilökohtainen huomioiminen ovat vahvasti henkilöstön palvelutilanteessa luomia laadun ulottuvuuksia, painottuen osaamiseen ja asian-
tuntemukseen asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelija on kohtelias ja osaava. Asiakas tuntee, että hänestä välitetään ja häntä kuunnellaan. Fyysiset puitteet eli toimitilat, laitteet yms. ovat aistein mitattavia laatutekijöitä jotka yritys tuottaa mutta joiden laadun mää-

rittelee vahvemmin asiakas. Toimitilojen siisteys, väri-, ääni- ja jopa tuoksumailma ovat viime aikoina nousseet yllättäviksi kilpailueduiksi erityisesti palvelumarkkinoilla. Myös mahdollisten koneiden ja laitteiden toimivuus, sekä asiakkaalle jäävän materiaalin laatu vaikuttavat asiakkaalle muodostuvaan kokonaispalvelun laatumielikuvaan. Palvelun laatuun kannattaa panostaa, sillä jos edes yksi näistä ulottuvuuksista ei toteudu, asiakas kokee palvelun huonolaatuiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 60; Zeithaml & Bitner 2003, 92.)

Palvelutapahtumia, joissa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kutsutaan totuuden hetkiksi. Se on ”tässä ja nyt” -tilaisuus palveluntarjoajalle tuottaa asiakkaalle arvoa ja luoda palvelulle laatua. Palvelutapahtuma voi sisältää useita totuuden hetkiä, joita ei voi jälkikäteen toteuttaa tai uusia. Tarvittaessa jälkikäteen voidaan luoda uusi totuuden hetki, kontaktoimalla asiakasta mikäli on tarpeen esimerkiksi reklamaatiotilanteissa. (Grönroos 2009, 111; Zeithaml & Bitner 2003, 99–100.)

EURES-laatumittarit

EURES-palvelun laatu varmistetaan hyvällä perehdytyksellä tehtävään sekä säännöllisillä jatkokoulutuksilla. Asiantuntijoiden tiedon määrä on valtava ja siksi on hyvä että EURES-palvelua saa myös monikanavaisesti, sekä henkilökohtaisesti, verkossa EURES-portaalin kautta sekä puhelimitse ja sähköisillä viestimillä. EURESin palvelutapahtumat eli totuuden hetket tapahtuvat useimmin verkossa ja TE-toimistoissa. TE-toimiston toimitilat sekä nettisivujen visuaalinen ilme, luettavuus ja toimivuus muodostavat fyysiset puitteet palvelulle. Henkilökunnan osaaminen ja palveluvalmius sekä asiakkaan tarpeisiin räätälöity palvelu ovat tärkeä laatutekijä EURESille. Näiden avulla EURES luo luottamuksellisia ja pitkäikäisiä asiakassuhteita. EURES-palvelua ei ole mitattu juurikaan laatumittareilla vaan enemmän määrällisillä mittareilla. EURES-palvelun mittareita ollaan uudistamassa jolloin laatu nousee yhdeksi mittariksi. Laadun määrittelee kuitenkin viimekädessä asiakas.

3.9 Palvelujen johtaminen

Palvelujen johtaminen vaatii erilaisia johtamiskäytäntöjä ja -kykyjä kuin tavaroiden valmistuksen ja myynnin johtaminen. Nenonen ja Storbacka (2010, 122) painottavat mm. strategiaprosesseja, ”laatikon ulkopuolelle” -näkemystä sekä perinteisten ajatus-

mallien rikkomista ja haastamista. Luovuus on kovaa työtä. Kun asiat tehdään eri tavalla ja rajoja rikotaan, syntyy todellisia innovaatioita. Palvelujen johtamisessa, erityisesti uusien palveluiden johtamisessa on kyseenalaistettava vanhat käytännöt ja haastettava sekä innostettava koko yritystä toimimaan uudella tavalla, käyttämään mielikuvitusta ja välttämään itsestään selviä ratkaisuja. Yritys joutuu todennäköisesti muokkaamaan myös omaa suhtautumistaan palvelun tuottamiseen, palvelurakenteeseen, markkinoihin sekä johtamiseen. Innovointi ja sen mahdollistaminen lähtee johtamisesta. Johtamisessa tapahtuvat pienetkin askeleet avaavat ovia kestävämmälle kehitykselle ja luovat kilpailuetua.

Bell ja Zemke (2006, 6) toteavat jo johdannossaan, että asiakkaat kohdistavat organisaatioon tiettyjä paineita. Nämä paineet ovat ”nopeammin – paremmin – asiakkaan tavalla”. Nopeasti kehittyvä teknologia antaa mahdollisuuden järjestelmien ja ns. hardwaren kehittämiseen. Bell ja Zemke (2006, 78) määrittelevät, että palvelujen tuotantoon käytännössä liittyy hyvin olennaisena osana asiakaspalvelu, mikä vaatii asiakaspalveluhenkilöitä. Näiden henkilöiden rekrytointi, kouluttaminen, motivointi, kannustus ja johtaminen menestyksekkäästi luovat yritykselle kovan kilpailuedun verrattuna vastaavan palvelun tuottajaan, jolla asiakaspalvelijoiden osaamiseen ja johtamiseen ei panosteta samalla tapaa. Tuloksen paranemisen ja asiakkuuksien syvenemisen lisäksi myös asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisempiä hyvin johdettuun yritykseen.

Kun asiakas on tyytyväinen, niin on työntekijäkin, joka taas johtaa parempaan asiakaspalveluun ja taas uusiin tyytyväisiin asiakkaisiin. Tämän varmistaminen vaatii esimiehiltä ja johdolta täysin erilaista näkemystä johtamisesta kuin tuotantoliiketoiminnassa. Johtajan on asiakaspalvelun onnistumisen lisäksi pidettävä huolta osaavasta työvoimasta, sen hankinnasta, valmentamisesta ja yrityksessä pysymisestä. Osaavat palvelualan ammattilaiset, hyvät tyypit, ovat koko palveluyrityksen toiminnan ja menestyksen perusta. Johtajan on tunnettava asiakkaansa, löydettävä syvä asiakasymmärrys ja pystyttävä luomaan strategiat asiakasymmärryksen pohjalta. Johtajan on motivoitava koko yrityksen henkilökunta, kaikki yksiköt ja koulutettava, tuettava, kannustettava ja palkittava henkilöstöään. Johtajan on jaettava vastuuta, toimittava itse esimerkkinä ja luotava joustava infrastruktuuri yritykseen jotta se toimisi sujuvammin. Huippujohtajan on oltava itse asiassa superihminen. (Bell & Zemke 2006, 9.)

”Ei riitä, että kuulee sanat, pitää kuulla myös sanojen välit”, väittää Peltola (2007, 252). Palvelun johtamisessa lähdetään siis työntekijöistä, asiakaspalvelijoista. Tyytyväinen työntekijä kasvattaa palveluyrityksen tulosta ja vaikuttaa samalla myös asiakassuhteiden keston. Asiakas asioi mieluiten yrityksessä jonka henkilökunta on tyytyväinen työhönsä. Tyytyväinen työvoima on myös pysyvämpää. Palvelutyöli vaikuttaa asiakassuhteen säilymiseen ja syvenemiseen. Tyytyväinen ja asiansa osaava palvelualan ammattilainen voi olla merkittävässä roolissa yrityksen tuloksen tekijänä. Johtajan tulee siis kohdella alaisiaan, etenkin asiakaspalvelijoita, yrityksen menestyksen välikappaleina. Kuunteleminen, palautteen käsittely ja motivointi sekä palkitseminen silloin kun se on kohdallaan, ovat avaintekijöitä palvelun johtamisessa. (Bell & Zemke 2006, 29.)

Palvelujen johtajan yksi työkalu on palvelustrategian luominen ja toteuttaminen. Bell ja Zemke (2006, 65–68) toteavat palvelustrategian kattavan sekä asiakkaat että työntekijät. Palvelustrategiaan liittyy Grönroosin (2009, 29) mukaan palvelun tekninen laatu, hinta, imago ja asiakaspalvelustrategiat. Asiakassuhdestrategia tähtää pitkäaikaisten ja jatkuvien ja jopa pitkälle sitoutuneiden yhteistyöasiakkuuksien syntymiseen. Strategia avaa ja sanoittaa käytännön palvelun hiljaisen tiedon sekä työntekijöiden käyttöön että kehittämistä varten. Palvelustrategiaa kutsutaan myös asiakaslupaukseksi. Sen kriteereiksi voi määritellä esimerkiksi seuraavat: 1. Selkeys, tiiviys ja ymmärrettävyys, 2. Asiakkaan tarpeet, niiden täyttämisen tavat ja asiakkuuksien hallinta, 3. Sopusointu organisaation mission ja vision kanssa, 4. Sen pitäisi ”läpäistä työntekijän hihitystesti” eli työntekijälle tulisi selvitä mitä, miten ja miksi palvelua tuotetaan. (Bell & Zemke 2006, 65–68; Grönroos 2009, 29.)

Palvelun johtamisen strategiaprosesseissa voi keskittyä eri alueisiin, tuottavuuteen, laatuun, asiakashallintaan – tai yrityksen strategiseen ketteryyteen, uudistumiskykyyn elinkaaren eri vaiheissa. Yrityksen strateginen ketteryys luo mahdollisuuksia kilpailulle sekä yhteistyölle muiden toimijoiden kanssa. Näin saadaan myös kasvatettua verkostojen synergiaa sekä keskinäistä arvontuotantoa. Strategisessa palveluajattelussa asiakas ei ole tuotantoprosessin jatke vaan ennemminkin osa prosessia sekä arvontuotannon mahdollistaja. Jotta voisi tuottaa hyvää, tarkoituksenmukaista ja kohdennettua palvelua, on tunnettava asiakkaansa sekä markkinat. Asiakasymmärrys on palvelujen johtamisessa strategiatyön kulmakiviä. (Nenonen & Storbacka 2010, 20, 124.)

EURESin johtaminen

EURES-palvelun johtaminen on kaksijakoista. Toisaalta EURES-palvelun ohjaus tulee Euroopan komissiosta, toisaalta neuvojat ovat TE-toimiston työntekijöitä ja lähiesimies on samassa toimistossa. Palvelua johdetaan siis usealla eri tasolla, Euroopan tasolla strategisesti, TEMin tasolla kansallisesti koordinoiden, ELY-keskustasolla alueellisesti ja TE-toimistotasolla paikallisesti. Käytännössä EURES-palvelun johtaminen toimii parhaiten seudullisella ja paikallisella tasolla, sillä vaikka strategiat ja raamit toiminnalle annetaankin EU- ja ministeriötasolla, itse toiminta tapahtuu seudullisena. ELY-keskusalueiden ollessa erilaisia, myös palvelun johtaminen tapahtuu käytännössä hieman eri tavoin riippuen alueesta ja sen työnantajien tarpeista sekä seudulla toimivien EURES-neuvojien aktiivisuudesta. Asiakasymmärrys ja asiakassuhteiden luominen, ylläpito ja kehittäminen lähtee paikallistason toiminnasta.

Kuten jo aiemmin on monessa kohtaa ilmennyt, EURES-palvelun tuottaminen ja viestinnän tuloksellisuus henkilöityy vahvasti EURES-neuvojiin. EURES-neuvojien motivaatio ja sitoutuneisuus tehtävään on poikkeuksellisen vahvaa, vaikka tai ehkä juuri siksi että tehtävä itsessään uudistuu ja kehittyy jatkuvasti. EURES-neuvojat ovat omaan alaansa syvästi perehtyneitä asiantuntijoita joiden johtamisessa on annettava asiantuntijalle mahdollisuus kehittää omaa työtään. Organisaation ollessa suuri ja moniportainen sekä korkealta tasolta julkisin varoin johdettu, on strateginen ketteryys varsin heikko. EURES-neuvojaverkoston nopea, sujuva ja välitön yhteistyö lienee ketterin osa EURESin palveluprosessia.

4 PALVELUJEN ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTINTÄ

Markkinointiviestintä on muuttunut ja kehittynyt vaiheittain (Kotler ym. 2011, 20). Hänen mukaansa markkinoinnin painopiste on siirtynyt tuotelähtöisestä markkinoinnista asiakaskeskeisen kautta arvolähtöiseen markkinointiin, jonka tavoitteena on maailman parantaminen teknologian avulla ja ihmiskäsitys, visio, missio ja arvot ovat kokonaisia, käytännöllisiä ja tunneperäisiä sekä henkisiä. Kotlerin Markkinointi 3.0 -malli kuvaa vuorovaikutuksen yhteistoiminnallisuutena massojen kanssa. Tämä malli kuvaa nykyaikaa, sosiaalisen median ja teknologian kehitystä ja murrosta kuluttajan arkeen. Kotler ym. (2011, 25) painottaakin nykypäivän markkinointistrategioiden ja

viestintäsuunnitelmien laadinnassa yhteistyötä ja ihmiskeskeisyyttä, palveluntuotannon ja muokkauksen ketteryyttä sekä markkinoijan roolin antamista kuluttajalle.

Asiakkaiden tietoisuus palvelun olemassaolosta ja tarjoamasta lisäarvosta on oleellista yrityksen ja palvelun elinkaarelle. Juholin (2009, 169) toteaa puskaradion olevan vanhentunut käsite, joka nykypäivän digitaalisessa viestintäympäristössä ja verkostoissa toimii valitettavan hitaasti verrattuna esim. verkkosivuilla tapahtuvaan ”tykkäämiseen” ja viestin huomioimiseen kommentoimalla. Markkinoinnin perustehtävä on arvon luonti asiakkaalle. Tämän lisäksi markkinoinnin avulla pyritään saamaan yritys ja palvelu asiakaskunnan tietoisuuteen, pyritään tiedottamaan palveluista ja luomaan mielikuvia yrityksestä ja sen palveluista asiakkaalle. Yrityskuva on Kinnusen (2004, 8) mukaan vakava asia ja siihen on syytä tarttua jo palvelujen suunnitteluvaiheessa. Yrityskuvaa voi muokata tietoisesti yrityksen haluamaan suuntaan. Yrityksen tuottamien palvelujen tunnettuutta voidaan lisätä aktiivisella tiedotus- ja viestintätoiminnalla.

Viestintä, erityisesti ulkoinen viestintä on keino houkutella potentiaalisia asiakkaita kiinnostumaan palvelusta, tutustumaan siihen ja mahdollisesti tekemään ostopäätöksen. Juholin (2009, 21) kertoo viestinnällä tarkoitettavan viestintäprosessia, ihmisten välisiä suhteita ja siihen liittyen viestin muotoa ja sisältöä, kulttuurin rakentamista ja työyhteisön yhteisöllisyyttä samoin kuin perinteisiä viestintävälineitä ja foorumeita. Juholinin (2009, 33) mukaan viestintä ja organisaation johtaminen, etenkin strateginen johtaminen kulkevat käsi kädessä. Johtamisessa vaaditaan vuorovaikutusta sisäisesti, mutta myös yhteistyö- ja kohderyhmille on viestittävä sitä, mihin yritys on menossa, miten ja miksi.

4.1 Ulkoisen markkinointiviestinnän prosessit

Grönroos (2009, 313) kertoo, että markkinointia on perinteisesti pidetty tuotantoprosessista ja myynnistä erillään olevana toimintona tai ilmiönä. On katsottu, että markkinointi ei sisälly tuotteen valmistukseen, eikä suoranaisesti myyntiin, vaan promootio tapahtuu erillisenä prosessina ja eri henkilöiden toimesta. Palvelujen kohdalla markkinointiajatus on jouduttu katsomaan eri näkökulmasta. Palvelujen markkinointi ja viestintä sisältyy palveluprosessiin, sen lisäksi, että markkinointiviestintää tapahtuu palvelutapahtumasta erillisenä, ennakoon sekä jälkikäteen. Markkinointiprosessiin

sisältyy markkina- ja asiakasymmärryksen lisäksi segmentointi ja asiakasvalinta, markkinointiohjelmien suunnittelu, toteutus ja valvonta sekä organisaation sisäinen markkinointi ja valmennus. Mikään markkinointikampanja ei tuota tulosta, jollei organisaatio ole kokonaisuudessaan mukana palvelulupauksen täyttämisessä. Palveluntuottajan ajattelutapa, keinot ja organisointi sekä työkalujen käyttö vaikuttavat markkinoinnin tehokkuuteen. (Grönroos 2009, 315–317.)

Markkinointiviestintä on kokonaisuudessaan prosessi, joka tapahtuu monella eri tasolla. Menestyksekkääseen markkinointiviestintään kuuluu vahvasti viestinnän suunnittelu jatkuvana prosessina. Suunnitteluun sisältyy toimintaympäristön analysointi, viestinnän toteutus ja seuranta sekä arviointi. Suunnittelukehä alkaa nykytilanteen tutkimisella ja kuvauksella. Tähän liittyy aktiivinen tiedonkerääminen ja analysointi sekä päätöksenteon valmistelu. Päätöksiä voidaan kuitenkin tehdä vasta kun on saatu selkeä kuva tilanteesta. Suunnitteluvaiheessa päästään asettamaan tavoitteita ja laatimaan viestintästrategia, keinot, toteutussuunnitelmat, aikataulut, budjetit sekä vastuut. Myös seurannan suunnittelu on hyvä määritellä jo tässä vaiheessa, jotta toteutus sekä arviointi sujuvat helpommin ja viestintää on käytännöllistä kehittää eteenpäin. Seurantatietoja voidaan käyttää jälleen uudella kierroksella analysointivaiheessa. (Isohookana 2007, 94.)

Palvelujen markkinointi ei tapahdu pelkästään ulospäin, tuottajalta asiakkaalle vaan käytännössä palvelujen markkinointiin liittyy aina vähintään kolme ulottuvuutta. Näitä kuvataan yksinkertaistettuna tasakylkisen kolmion muodossa, jossa kärkinä ovat yritys, työntekijät ja asiakkaat. Perinteinen ulkoinen markkinointi tapahtuu yritykseltä asiakkaalle, jolloin yritys antaa asiakkaalle palvelulupauksia. Kolmion toisella sivulla yritys tekee sisäistä markkinointia työntekijöitä kohtaan ja auttaa näin työntekijöitä mahdollistamaan nuo ulkoiset palvelulupaukset. Itse palvelutapahtuma on työntekijöiden ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa annetut lupaukset täytetään. Asiakkaalle näistä tärkein on palvelutapahtuma, jossa lupaukset tulee täytettyä. (Grönroos 2009, 91; Ojasalo & Ojasalo 2010, 31–32; Zeithaml & Bitner 2003, 319.)

Grönroos (2009, 87) painottaa palvelujen markkinoinnissa samanaikaisuutta palvelutuotannon ja kulutuksen prosessien kanssa. Käytännössä palvelujen markkinointia on siis kaikki tietoiset ja tiedostamattomat lupaukset mitä annetaan, sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän kautta että palvelutapahtuman yhteydessä. Peltola (2007, 23) tote-

aa, että ”palvelussa on yhä vähemmän kyse tuotteiden myymisestä ja yhä enemmän kyvystä vedota yksittäisen asiakkaan tunteisiin.”

EURES-palvelun ulkoisen viestinnän prosessit

EURES-palvelun markkinointiviestintä suunnitellaan Euroopan komissiossa ja toteutetaan kansallisella sekä tarkemmin paikallisella tasolla. Tällä tarkoitetaan kuitenkin enemmän mediamainontaa, nettisivuja, esitteitä ja muuta mainosmateriaalia. Paikallistasolla tapahtuva markkinointi on hyvin pitkälti paikallisen organisaation varassa. EURESin markkinointiviestinnän prosessi käydään pääosin läpi asiakaskohtaamisissa. EURES-neuvoja valmistautuu tapaamiseen keräämällä tietoa asiakkaasta, jotta voi tarjota kohdennettua palvelua työnantajalle.

Palvelutapahtuman laajuus ja vaatima työ voi vaihdella hyvinkin paljon, sähköpostilla tai puhelimitse tulleen avoimen työpaikan ilmoittelusta kotimaassa ja Euroopassa, aina kädestä pitäen avaimet käteen -periaatteella tehtyyn rekrytointiin. Ensimmäinen vaihtoehto sisältää yhden tai kaksi kontaktia jotka ovat usein melko persoonattomia, mutta helppoja ja nopeita. Näissä on helppo ylittää työnantaja-asiakkaan odotukset kertomalla lisää palvelun tuomista mahdollisuuksista, tai jopa tekemällä asiakkaan puolesta jotain mitä asiakas ei oleta kuuluvan peruspalveluun. Esimerkkinä odotukset ylittäväs-
tä toiminnasta voi olla avoimen paikan ilmoittaminen kohdemaassa ja lisäksi paik-
kailmoituksen kääntäminen kohdemaan kielelle. Laajempi rekrytointi sisältää useita kontakteja työnantajaan, vahvaa mutta asiakasta nöyrästi kuuntelevaa otetta ja rekry-
tointiprosessin työläiden osien hoitamisen asiakkaan puolesta. Todellisuus sijoittuu jonnekin tälle välille.

Työnantajien sitoutuminen EURES-rekrytointiprosessiin voi olla joissain tapauksissa kyseenalaista, koska työmarkkinatilanteet muuttuvat niin nopeasti. Palvelun ollessa vapaaehtoista, voi työnantaja vetäytyä rekrytoinnista milloin tahansa. Lisäksi EURES-palvelun maksuttomuus voi vaikuttaa vähäiseen sitoutumisasteeseen. Tällaisia tapauksia varten EURES-palvelulla on käytössään Service Level Agreement (SLA). Siinä käydään läpi sekä EURESin, että työnantajan vastuut ja velvollisuudet. Sopimus ei ole lainopillisesti sitova, mutta antaa tiettyä painoarvoa ja vastuuttaa myös työnantajia osallistumaan rekrytointitoimeksiannon toteutumiseen. EURESin markkinointiprosessit ovat jatkuvaa kehittämistoimintaa ja tästä kehittämisestä vastaa EURES-neuvojista,

ministeriön asiantuntijoista ja ESR-projektien asiantuntijoista koostuva Tiedotus- ja viestintäryhmä. Tiedotus- ja viestintäryhmä tapaa n. kuukauden välein ja suunnittelee sekä kehittää EURESin viestintää, markkinointia. Tiedotus- ja viestintäryhmä tuottaa muun muassa viestintä- ja tiedotusmateriaalia koko maan neuvojen käyttöön, sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään kaikille asiakasryhmille.

4.2 Ulkoisen markkinointiviestinnän tavoitteet ja kohderyhmät

Viestinnän suunnitteluprosessissa käytetään analysointityökaluja joista ehkä tunnetuin ja käytetyin on SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä selvitetään toimintaympäristöjen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (strengths, weaknesses, opportunities and threats). Tavoitteiden asettelu ja viestintästrategia antavat hyvän alustan viestinnän suunnittelulle. Oleellista on kysyä, mitä palveluja halutaan tarjota, kenelle, millä hintaa (ts. millä vaihdannalla/tulostavoitteella), miten palvelu tarjotaan ja mitä halutaan viestiä. Itse suunnittelussa pohditaan mitä viestinnällä halutaan saada aikaan, kenelle viestintä on kohdistettu, mitä halutaan viestiä ja miten. (Isohookana 2007, 95–96.)

Isohookana esittelee (2007, 99) kolme mikrotason tavoitemallia (AIDAS, DAGMAR ja Kotlerin malli) joiden tarkoituksena on selvittää miten asiakas siirtyy tietämättömyydestä tietoisuuteen ja toimintaan. Toisin sanoen, kuinka saavutetaan kohderyhmän huomio, herätetään mielenkiinto ja tietoisuus esim. palvelusta, saadaan kohderyhmä tuntemaan, pitämään ja vakuuttumaan palvelusta, herätetään halu hankkia palvelu ja lopulta toimimaan ja olemaan vielä tyytyväisiä sen päälle. Viestinnällä voi olla myös makrotasoisia tavoitteita, joita Isohookana (2007, 100–101) kuvaa tavoiteketjun muodossa. Tavoiteketjun vaiheita ovat altistuminen, prosessointi, viestinnän vaikutukset, kohderyhmän reaktio ja voitto. Makrotason tavoitteet ovat enemmän johdon panostuotto-laskelmia varten. Viestinnän vaikutus voittoon ei tarkoita pelkästään lisääntyneitä myyntilukuja tai alenevia kustannuksia vaan kannattavuutta. Viestintään panostaminen ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin, jos palvelu on huono, heikosti johdettu tai vaikeasti saatavissa. Yrityksen tavoitteisiin kuuluu myös palvelun asemoiminen markkinoille. Yrityksellä voi olla tavoitteena saada tietty markkinaosuus tai imago markkinoilla, jolloin verrataan tunnuslukuja myös kilpailijoiden tunnuslukuihin.

Kohderyhmämääritelmiä tarvitaan viestinnän oikeaan kohdentamiseen sekä menestyksekkääseen huomion saamiseen juuri oikeilla tahoilla. Kun yritys tuntee asiakkaansa ja tietyt kohderyhmät mahdollisimman hyvin, on viestintää helpompi ja tuloksekkaampi kohdistaa oikeille vastaanottajille. Kohderyhmä valikoituu yleensä segmentoinnin perusteella. Segmentointia tapahtuu usein palvelun suunnitteluvaiheessa, mutta sitä voidaan tehdä pitkän matkaa. Erilaisten muutosten ja palvelujen uudistumisten yhteydessä segmentit eli kohderyhmät ja palvelulinjat on määriteltävä uudelleen. Kohderyhmien määrittelyssä otetaan huomioon sekä asiakkaat, toimittajat että muut yhteistyökumppanit joiden kanssa ollaan jossain palveluketjun vaiheessa tekemisissä. Asiakassuhteet kannattaa jakaa eri palveluiden kohdentamiseksi ja samalla tulee segmentoitua myös palveluntarjoajan oma henkilöstö. Mitä isompi organisaatio, sen paremmin pystytään keskittämään asiantuntijatehtäviä. Asiakassuhteet voidaan jakaa erilaisten asiakkuuksien lisäksi myös potentiaaliin, uusiin olemassa oleviin ja vanhoihin olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Markkinointiviestintää tulee kohdentaa siis uusien asiakkaiden hankinnan lisäksi myös vanhojen asiakassuhteiden ylläpitoon. Asiakkaan kuunteleminen ja hyvän mielikuvan implementointi asiakassuhteeseen ovat ensiarvoisen tärkeitä jokaisessa asiakkuuden vaiheessa. (Isohookana 2007, 102–104.)

Kotler ym. (2011, 104) määrittelee sidosryhmät ”monimutkaiseksi yritysten, kuluttajien ja työntekijöiden yhdistelmäksi”. Myös asiakkaat, muut yritykset sekä kilpailijat lasketaan näihin. Sidosryhmät ovat entistä oleellisemmassa asemassa, sillä yhteistyösidosryhmät ovat yksi markkinointikanava, ne ovat palvelun ääni. Kun tieto palvelusta on juurrutettu sidosryhmien tietoisuuteen, niistä tulee osallistujia ja osallistajia palvelun toteuttamiseen ja viestin viemiseen. Jokainen yhteistyökumppani joka kertoo edelleen palvelun olemassaolosta, mielellään positiivisella viestillä, on tärkeä osa palvelun viestintäverkostoa.

Ulkoista viestintää tapahtuu koko palveluprosessin ja asiakkuuden elinkaaren ajan. Asiakassuhteen elinkaareen sisältyy alkuvaihe, jolloin asiakas on vasta tulossa asiakkaaksi eikä välttämättä vielä tiedä organisaatiosta tai sen palveluista mitään. Tässä vaiheessa herätetään asiakkaassa mielenkiintoa mm. mediaviestinnällä, mainonnalla ja muulla tiedottamisella. Ostovaihe ja kulutusvaihe nivoutuvat aika saumattomasti yhteen tai peräkkäin ja viestintä on näissä vaiheissa hyvin vuorovaikutteista, myyntipainotteista. Kulutusvaiheessa pyritään jättämään asiakkaalle positiivinen mielikuva palvelusta. Tämän vaiheen jälkeen asiakas tekee päätöksen palvelun mahdollisesta uudelleen-

leenhankinnasta. Jälkimarkkinointi on siis vahva keino saada asiakkuus kehitettyä kestäväksi ja pitkäaikaiseksi. Mitä lyhyempi asiakassuhteen elinkaari on, sitä vahvemmin jälkimarkkinointiin olisi panostettava. (Grönroos 2009, 319–321.)

EURES-palvelun ulkoisen viestinnän tavoitteet

EURES-viestinnän tavoitteena on EURES Viestintästrategian (2012–2013, 5) mukaan tukea EURESin strategisia päämääriä, vahvistaa tunnettuutta, rakentaa yhtenäistä brändiä, kehittää sisäisen viestinnän tehokkuutta sekä kehittää yrityksille suunnattua neuvontaa ja opastusta. EURES-palvelun ulkoisen viestinnän tavoite on tiivistettynä aika yksinkertainen – taata palvelun toimivuus myös jatkossa. Ilman asiakkaita ei ole palvelulle kysyntää, oli kyseessä minkälainen palvelu tahansa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi EURES-palvelulle on oltava tarve ja asiakaskunta. EURES-palvelun karkea asiakasjako tapahtuu työnhakija- ja työnantaja-asiakkaiden välillä ja näiden lisäksi asiakkaiksi voi laskea yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja sisäiset asiakkaat. Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa käytyä viestintää ei voi millään tavoin vähätellä, sillä näiden kautta tehty markkinointi ja viestintä on ensiarvoisen tärkeää. Sidosryhmäasiakkaat tapaavat EURESin työnantajakohderyhmän edustajia useammin kuin neuvojat itse, jolloin viestin välittäminen henkilökohtaisesti tätä kanavaa käyttäen on tarkoituksenmukaista ja välttämätöntä. EURESin viestinnässä otetaan huomioon jokaisen kohderyhmän eri ominaispiirteet.

EURES ei tavoittele toiminnallaan voittoa, koska on julkisin varoin tuotettu yleishyödyllinen palvelu. Silti tavoitteena on jonkinlainen markkinaosuus ja mahdollisimman laaja tunnettuus sekä käytettävyys. EURES-palvelun käyttöaste on alhainen erityisesti työnantajapuolella. Työnhakijoille palvelu on tunnetumpi. EURES-palvelua tarjotaan tällä hetkellä kattavasti kaikissa TE-toimistoissa sekä internetin välityksellä. EURESin ollessa tarvelähtöinen palvelu asiakkaalle, keskittyy viestintä mielenkiinnon herättämiseen ja tunnettuuden lisäämiseen. Ajatuksena on viestiä palvelun olemassaolosta ja muistuttaa asiakasta että olemme tässä silloin kun tarvitset meitä. EURESin markkinointiviestinnällä ei tavoitella ainoastaan työnantajakontaktointia vaan myös yllämainittuja makrotason tavoitteita, palvelun asemoimista markkinoille ja brändin vahvistamista.

4.3 Ulkoisen markkinointiviestinnän kanavat

Yksi markkinointiviestinnän peruskysymyksistä jo suunnitteluvaiheessa on viestintäkanavien ja keinojen valitseminen. Markkinointiviestintä on termi jolla tarkoitetaan erilaisten viestintäkeinojen yhdistelmiä. Yhdistelmän valinta riippuu mm. siitä, minkälainen yritys on kyseessä, palvelun asema markkinoilla ja kilpailu, minkälaiseksi hankintaprosessi on kuvattu sekä palvelun elinkaaren vaiheesta. (Isohookana 2007, 107.)

Ulkoisen viestinnän kanavilla tarkoitetaan muun muassa perinteistä mediaviestintää sisältäen paperisen, visuaalisen tai sähköisen viestinnän, brändäystä, suhdemarkkinointia (mikä tässä tarkoittaa henkilökohtaista asiakkuuden hoitoa), sekä palvelujen ollessa kyseessä, itse palvelun tuotantoprosessia, palvelutapahtumaa. (Isohookana 2007, 191.)

Mainonnan perinteisiä muotoja ovat mediamainonta, suoramainonta sekä muu mainonta. Mediamainonnan välineiksi voi luetella lehti-ilmoittelun, tv- ja radiomainonnan, ulko- ja liikennemainonnan, verkkomainonnan ja elokuvamainonnan. Näiden osuus ja kohdentaminen on muuttunut runsaasti viime vuosien sähköisten palvelujen kehittymisen myötä ja verkkomainonnan osuus kaikesta mainonnasta onkin koko ajan kasvussa. Verkkomainonta monipuolistuu ja koko ajan syntyy uusia oivalluksia ja sovelluksia, joiden kautta verkkomainonnalla voidaan saada laajempi näkyvyys markkinoilla. (Kinnunen 2004, 128.)

Isohookanan (2007, 157) mukaan *suoramainonta* on kanava, jolla tuotteen tai palvelun markkinointi kohdennetaan suoraan loppukäyttäjälle. Suoramainonta voi olla osoitteellista ja osoitteetonta, eli kohdennettua tai satunnaista. Suoramainonnassa ei käytetä joukkotiedotusvälineitä, vaan se on hallittua valitun viestin välittämistä ennalta valikoidulle kohderyhmälle. Suoramainonta voikin olla tulokseksikaampaa B-to-B -markkinoinnissa kuin pelkästään kuluttaja-asiakkaille markkinoinnin välineenä. Suoramainonta on lähestymistavaltaan tiedottavaa, muistuttavaa ja kehottavaa. Perinteisesti suoramarkkinointiin on sisällynyt mm. mainoslehtisten tai osoitteettomien mainoskirjeiden jakelu kotiosoitteisiin tai yrityksiin. Mobiiliteknologia avaa suoramainonnalle uusia reittejä, esim. kännyköihin lähetetyt tekstiviestimainokset tai sähköpostimainonta ja -tiedottaminen. Suoramainonta herättääkin paljon keskustelua ja

mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Muu markkinointi sisältää tapahtumamainontaa, messuja, mainoslahjoja, kasvokkain tehtävää markkinointia yms. (Isohookana 2007, 157–159; Kinnunen 2004, 128.)

Mediaviestintää on lehdissä, televisiossa, radiossa ja internetissä tapahtuva ilmoittelu sekä samoissa joukkoviestimissä tapahtuva asian käsittely artikkelein, dokumentein ja haastatteluin. Isohookana (2007, 139) määrittelee mainonnan ”maksetuksi joukkoviestinnäksi, jolla pyritään antamaan tavoitteellista tietoa tuotteista, palveluista tai ideoista.” Viestintä voi olla kohdennettua esim. ammattilehdissä tai tietyillä nettisivuilla. Sähköiset viestimet antavat runsaasti mahdollisuuksia sekä maksuttomaan että maksulliseen mainontaan, kohdennettuina esim. internetin hakutoimintojen yhteydessä tai bannerina jollain tietyllä kohderyhmän suosimalla nettisivulla. (Karjaluoto 2010, 104.)

Brändäys tarkoittaa jotain piirrettä, joka on yleisesti tunnistettavissa ja erottaa palvelun tai yrityksen kilpailevista palveluista tai yrityksistä. Grönroos (2009, 384–385) toteaa yrityksen palvelujen brändin ja imagon kulkevan käsi kädessä. Molempia voi luoda ja muokata pitkänkin ajan kuluessa, tosin brändin rakentamisessa on oltava huolellinen, jotta saadaan luotua heti alkuun tunnistettavissa oleva nimi, käsite, merkki tai symboli ja siihen liitettyä oikeanlaiset mielikuvat.

Suhdemarkkinointi ja asiakkuuksien hoito on viestintää puhtaimmillaan ja on vahvasti henkilöitynyt asiakaspalvelutyöntekijöihin, asiakkuuksien hoitajiin ja hoitamiseen sekä ylläpitoon. Kaikki yrityksen toimijat, jotka joko suoraan tai välillisesti ovat tekemisissä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden tai liiketoimintaverkostojen kanssa, ovat suhdemarkkinointihenkilöitä. Jokainen kontakti asiakkaaseen on aina osa palveluprosessia ja itse palvelun tuotantoa. Palveluprosessin aikana tapahtuva viestintä on käytännöllistä. Asiakaspalveluhenkilö tuskin toistelee samoja mainoslauseita kuin yrityksen mainonta massaviestimissä, tosin sekin on mahdollista, jos se sujuvasti saadaan ympättyä palvelutapahtumaan. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on saada asiakas tekemään ostopäätös ja sen jälkeen nauttimaan palvelusta ja sen tuomasta arvosta. (Grönroos 2009, 361; Ylikoski 2001, 282.)

Ulkoista viestintää ovat siis mm. myyntityö, mainonta, myynninedistäminen ja suhde-toiminta. Nämä ovat enemmän massa- kuin yksilömarkkinointia. B-to-B markkinoinnissa lasketaan ulkoiseen viestintään kuuluvaksi myös myyntihenkilöiden henkilökoh-

taiset asiakassuhteet, jotka voivat olla usein perustana organisaation *suhdemarkkinointiviestinnälle*. Palvelujen markkinoinnin viestintäprosessin osioita voi olla haastavaa määritellä, sillä palvelun tuotanto, toimitus ja kulutus ovat käytännössä yhtäaikaista. Siksi palvelujen ulkoisessa viestinnässä onkin panostettava ennakointiin ja valmisteluun jotta totuuden hetkissä pystytään palvelu tuottamaan asiantuntevasti, asiakasta kuunnellen ja oikein. (Grönroos 2009, 361.)

Juholin (2009, 22, 35) lisää viestinnän välineeksi myös kännykät ja sähköpostin sekä verkon kautta käytettävät pikaviestimet. Verkon käyttö muuttaa viestinnän digitaaliseksi, reaaliajassa tapahtuvaksi *on-line viestinnäksi* ja antaa myös viestin vastaanottajalle työkalun muokata viestiä interaktiivisesti sekä osallistua viestintäprosessiin. Digitaalisella aikakaudella myös kasvokkain tehtävä henkilökohtainen viestintä voi toteutua verkon välityksellä. Sosiaalinen media helpottaa verkostoitumista ja tiedonjakoa blogien, miniblogien, yhteisöverkkosivujen ja wiki-tyyppisten ilmoitustaulu- ja informaationsivujen kautta. (Juholin 2009, 22, 35, 113, 173.)

Grönroos (2009, 362) mainitsee lisäksi viestintälähteeksi myös *viestinnän puuttumisen*. Esimerkiksi toimitusongelmasta tiedottamatta jättäminen voi kertoa yhtä selvän viestin, tosin jälkikäteen negatiiviseksi tulkittavan, kuin siitä tiedottaminen. Negatiivisen viestin kertominen antaa yrityksestä vastuullisen ja asiakkaista huolehtivan kuvan. Ongelmista tiedottaminen lisää yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta ja sitä kautta luottamusta organisaatioon ja sen kykyyn hoitaa asiakkuuksia.

Mainosvälinettä valittaessa tulee eteen kysymys palvelun tyypestä, mainonnan tavoitteista, budjetista sekä kohderyhmän tavoitettavuudesta. B-to-B-palvelujen markkinoinnissa Kinnunen (2004, 128) ehdottaa luonnollisimmaksi välineeksi kohdennetun suoramarkkinoinnin jota tuetaan kohderyhmän alan tai talouselämän lehdissä olevalla ilmoittelulla. Kuluttaja-asiakkaiden markkinointi on yleisemmin massamarkkinointia jolloin joukkotiedotusvälineet kuten sanomalehdet, tv ja radio ovat ensisijaisia välineitä. Verkkomainonta kohdistuu enemmän tiedottavaan ja asiakasta aktivoivaan markkinointiin, esimerkkinä Facebookiin luotavat tapahtumasivut tai yrityksen omilla sivuilla tapahtuva tiedottaminen. Verkkomainonta ei sovellu yksinään viestintävälineeksi erityisesti B-to-B-viestinnässä sillä asiakas pitää saada käymään verkkosivuilla jotta viesti saadaan välitettyä asiakkaalle. Salmenkivi ja Nyman (2007, 60) kuitenkin ovat eri mieltä kuin Kinnunen. Heidän mukaansa maailmanlaajuiset ilmiöt ovat vaikutta-

massa markkinoinnin muutokseen nyt ja tulevaisuudessa. Internetistä on tulossa tärkein markkinointimedia, jonne ihmiset ohjataan muista medioista hakemaan lisätietoja.

Salmenkivi ja Nyman (2007, 19–20) toteavat että markkinoijan näkökulmasta on oleellisempaa olla oikealla hetkellä löydettävissä kuin olla jossain tietyssä paikassa tavoitettavissa. Yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen internetmedia antaa mahdollisuuden verkostoitumiseen ja sitä kautta löydettävyyteen. Salmenkivi ja Nyman (2007, 158–159) mainitsevat myös yritysten ottaneen bloggaajien ja kokemustenjakajien roolin sekä sosiaalisen median markkinointikanavakseen. Internetmarkkinointi on edullista ja nopeaa sekä helppoa. Blogit tuovat lisäarvoa ja kokemustenjakomahdollisuuden vuorovaikutteisesti yrityksen palvelut tuntevalle asiakkaalle. Salmenkivi ja Nyman (2007, 169–170) kertovat muun muassa B-to-B-blogeista, joilla yrityksen johto tulee lähemmäksi ja päättäjien toiminta läpinäkyväksi. Kiinnostavan sisällön luominen on internetmarkkinoinnin haaste.

EURESin ulkoisen viestinnän kanavat

EURESin viestinnässä on monista syistä keskitytty muiden kuin mediakanavien hyväksikäyttöön. Näitä syitä ovat muun muassa julkisen palvelun rajalliset resurssit, imago ja yleinen asenneilmapiiri. Lisäksi EURESilta on puuttunut tähän asti selkeä viestintästrategia ja – suunnitelma. Eniten EURES viestii henkilökohtaisissa palvelutapahtumissa. Internet ja sosiaalinen media ovat osana EURESin asiakasviestintää, mutta niissäkin lähinnä tiedotusluonteisesti. Hakukoneoptimointia ei kuitenkaan ole tarvittu, sillä EURES hakusanana tuottaa yli 8,5 miljoonaa osumaa (Google-haku 2.4.2013). Hakukoneoptimointi ja EURESin markkinointi hakukoneiden kautta tai internetin bannerimainoksissa on toivottavaa mutta tuskin tulee kovin pian käyttöön, koska se maksaa ja EURESin toiminnan resursseja leikataan koko ajan.

Suoramainontaa tapahtuu paikallisesti pienille kohderyhmille. EURESin tulisivikin keskittyä enemmän kohdennettuun suoramarkkinointiin ja suhdemarkkinointiin sekä olemassa olevien asiakkuuksien vahvistamiseen. Kuitenkaan julkisen palvelun brändi ei anna mahdollisuutta tällä hetkellä kovin aggressiiviseen suoramarkkinointiin. Imago pyritään säilyttämään asiantuntevana ja helposti lähestyttävänä. Ennakointi ja kohdennetun asiakasviestinnän valmistelu ovat tärkeitä.

EURESin tärkein ulkoinen viestintäkanava on tiedottaminen eri asiakasryhmille muiden julkisten palveluiden yhteydessä. Tiedotusta ja viestintää tekevät tällöin kaikki TE-palveluiden virkailijat. Internetsivuilla olevaa tietoa on paljon ja asiakkaalla voi olla vaikeuksia löytää itselleen sopivia vastauksia sieltä. Mediaviestinnän ei ole ajateltu tavoittavan riittävästi kohderyhmää eli työnantajia. Lisäksi mediaviestintää linjaa julkisen palvelun tuottoa tavoittelematon ja tasa-arvoinen imago, jonka vuoksi markkinointi on ollut tapauskohtaista ja satunnaista. Valitettavasti EURESin kohdalla yksi varteenotettava viestinnän muoto on viestinnän puuttuminen. Onkin otettava pohdintaan minkälaista viestiä välitämme sillä, ettemme viesti aktiivisesti toimistosta ulospäin.

4.4 Ulkoisen markkinointiviestinnän sanoma, sisältö ja muoto

Markkinointiviestinnässä ja erityisesti ulkoisessa viestinnässä on tärkeää määritellä *sanoma*. Mitä halutaan viestiä, minkälaisia asioita luvataan kohderyhmälle, mikä on pääsanoma ja mikä tukee tätä pääsanomaa. Sanoman tulee olla merkityksellinen viestinnän kohteelle. Sanoman suunniteltaessa tulee miettiä mitä sanotaan ja miten. Sanoma muodostetaan tavoitteiden ja kohderyhmän pohjalta, mutta sitä laatiessa tulee ottaa huomioon myös palvelu itse, sen saatavuus ja arvo, viestinnän keino ja väline, kilpailijat, ympäristö sekä yhteistyökumppanit. Sanoman sisällöstä on siis selvittävä palvelu itse, miksi se on juuri tälle kohderyhmälle sopiva, mitä ominaisuuksia korostetaan, ja miten sen saa hankittua. Viestintäkanava on yksi sanomaan vaikuttava tekijä. Viestintäkanava valitaan usein sen kohderyhmän mukaan, eli sen, ketä halutaan saavuttaa. Sanoman muoto on erilainen joukkotiedotusvälineissä kuin esitteessä, verkossa tai mobiililaitteissa. Myös kilpailijoiden viestintä on otettava huomioon eli miten erottautaan kilpailijoista. Jos viestintä ei kohdistu oikein ja erotu joukosta, on viestintäprosessi arvioitava uudelleen. (Isohookana 2007, 105–107.)

Viestin *sisällön* tekemisessä mainostajan on asetettava asiakkaan eli viestin vastaanottajan asemaan. Muun muassa kohderyhmän ikä on otettava huomioon. Mainoksessa on osattava esittää palvelun edut ja hyödyt siten, että ne herättävät lukijan kiinnostuksen. Lauseiden tulisi olla lyhyitä ja helppolukuisia siten, että niissä tiivistyy mainostajan haluama sanoma. Tiedottava teksti on sisällöltään erilainen kuin myyntiteksti. Myyntitekstissä kehoitetaan lukijaa toimimaan, tiedottavassa tekstissä ilmaistaan tar-

vittava informaation mahdollisimman selkeässä muodossa. Iskulauseiden käyttö on yleistä ja ne saattavat muodostua osaksi yrityskuvaa yhdessä logon ja brändin kanssa. (Karjaluo 2010, 44–45.)

Ympäristön huomioonottamisella tarkoitetaan sekä fyysistä ympäristöä että toimialan toimintaympäristöä, asennemaisemaa, taloudellista ja poliittista tilannetta sekä eettisiä kysymyksiä. Viestinnällä annetut lupaukset on myös pystyttävä lunastamaan, joten viestin sanoman tulee perustua todellisuuteen. Viestintävälineen valinta vaikuttaa siis viestin sisältöön, mutta myös *viestin muotoon*. Joukkoviestimet käyttävät audiovisuaalista viestintää eli kuvaa, ääntä ja liikettä. Visuaalisessa viestinnässä tehostetaan sanoman vaikutusta kuvilla, layoutilla, typografialla. Värien ja muotojen käyttö sekä muut visuaaliset tehokeinot ovat jo oma taiteenlajinsa. (Isohookana 2007, 105–107.)

Markkinointiviestinnän suunnitteluvaiheessa tulisi palveluntuottajalla olla kuva siitä, minkälaista sanomaa halutaan liittää palveluun. Kinnunen (2004, 127) toteaa että sanoman pitää kertoa asiakkaalle, mitä hän palvelun hankkimisesta hyötyy. Kinnunen jatkaa sanoman luovan asiakkaalle odotuksia palvelusta, sen laadusta ja lupauksista joita odotetaan toteutuvaksi. Sanoman tulisi olla huomiota herättävä, kiinnostava ja houkutteleva sekä totuudenmukainen. Konkreettisen lupauksen sijasta sanoma voi vedota kuluttajan tunteisiin tai järkeen. Huumoria käytetään myös jonkin verran, tosin sen kanssa on oltava taitava. Sanojen semiotiikkaa tulee harkita vakavasti, sillä jos viestin voi ymmärtää väärin, se todennäköisesti myös ymmärretään väärin. Sisällön on oltava myös aidosti ja suoraan ilmaistua, kertoo Brusila (2002, 37) Markkinointiviestinnässä käytetty sanoma voi olla sanallisten mainoslauseiden sijasta tai lisäksi kuvalinen sanoma. Kuva luo viestintään tunnelmaa ja helpottaa sanallisen viestinnän sanoman ymmärtämistä.

Viestin muoto ja semiotiikan miettiminen eivät enää jää pelkästään audiovisuaalisen viestinnän varaan, sillä erityisesti liiketilojen suunnittelussa on alettu miettiä ja menestyksekkäästi toteutettu myös muuta aistinvaraista mielikuvamarkkinointia. Tarkasti harkitut värien, äänimaailman ja aistimarkkinoinnin keinoin jopa hajujen ja lämpötilan valinnat ovat suuressa osassa mm. ravintoloiden ja vaateketjujen liiketilojen suunnittelussa. Grönroosin (2009, 434) avaamassa palvelumaisemamallissa tämä on jaoteltu ympäristö-, tila ja funktio- ja merkit, symbolit ja artefaktit – osioihin. Nämä kaikki yhdessä luovat palvelumaiseman, joka on voimakas kilpailutekijä. Tämä kaikki tähtää

asiakkaan virittämiseen tietyllä taajuudella, jossa asiakas suhtautuu palvelun hankkimiseen positiivisemmin ja on avoimessa vuorovaikutuksessa asiakaspalveluhenkilöiden kanssa. (Grönroos 2009, 434; Isohookana 2007, 172–173; Ruuskanen 2011, 49.)

Visuaalisessa viestinnässä on muistettava, että hyvä kuva tai videonpätkä kertoo enemmän kuin tekstillä saadaan samassa ajassa ja tilassa aikaiseksi. Painetuissa mainosviesteissä kuvalla on suuri huomioarvo. Painetuissa ilmoituksissa sekä sähköisessä mainonnassa viesti välittyy kuvan kautta helpommin kuin teksti. Teksti voi olla hyvin pienessä osassa tai jopa lähes olematonta, kuten televisiomainoksissa ja internet-mainonnassa. Visuaaliseen suunnitteluun kuuluvat kuva-aiheiden lisäksi typografia, layout, värit, muodot, tyhjän tilan käyttö ja tehokeinot. Lisäksi audiovisuaalisessa viestinnässä mukana ovat myös ääni ja liike. (Isohookana 2007, 107.)

Typografia eli tekstin visuaalinen muoto on erityisesti viestinnässä ja yrityksen imagon luomisessa huomioon otettava seikka. Onnistuneesti brändätty yrityskuva sisältää myös tunnistettavan logon ja teksteissä käytetyn fontin. Markkinointiviestinnän sanallisuus tarkoittaa sitä, että teksteissä sanat nähdään, ei kuulla. Tällöin myös ilmaisu on visuaalista ja jokainen kirjain on myös kuva joka kertoo enemmän kuin sana itse. Oikea typografinen valinta tekstissä, tekstikoossa ja värissä sekä tilankäytössä viestii yrityksestä vähintään yhtä paljon kuin tekstin sanoma. Koristeellinen teksti soveltuu esimerkiksi yritykselle, joka haluaa viestiä harmonisesta, visuaalisesta ammattilaisuudesta, kuten vaikka sisustuspalveluyritys. Selkeälinjainen, moderni tekstityyppi antaa kuvan innovatiivisesta ja ajan hermolla olevasta yritystoiminnasta, kuten esimerkiksi Apple. Tuore ja aito lähestymistapa, ”out of the box” – ajattelu luo älykkäästi ratkaisuna tehokkaasti viestivän lopputuloksen. (Brusila 2002, 29, 34, 38; Isohookana 2007, 217.)

Värien käyttöön kiinnitetään huomiota yhtä paljon kuin typografiaan ja värien semiotiikkaa on tutkittu monilla eri aloilla. Väreillä luodaan tunnelmaa, herätetään huomiota ja jopa vaikutetaan viestin vastaanottajan ostopäätökseen ja yrityskuvaan. Myös tekstin ja kuvan sijoittelu vaikuttaa visuaalisena viestinä. Helppolukuisuus, yksinkertaisuus ja silmän luonnollinen liukuma yli tekstin, ”lukemisjärjestys” ja kontrastit on hyvä ottaa huomioon visuaalisessa viestinnässä. Lehti-ilmoittelussa ilmoituksen persoonallinen muoto herättää huomiota. (Brusila 2002, 40; Isohookana 2007, 217.)

EURES-palvelun ulkoisen viestinnän viesti

EURES-palvelun viesti, sanoma ja sisältö ovat asioita, jotka tulevat periaatteessa komissio-ohjattuna ja jopa valmiina materiaalina. Euroopan komissio laatii viestintästrategian ja –suunnitelman, joita tulkitaan sopimusmaissa hieman eri tavoin. Useimmat maat eivät budjetoine erillistä rahaa kansalliseen viestintään, vaan tyytyvät EURESin komissiolähtöisesti tuottamaan viestintä- ja markkinointimateriaaliin. Joissakin maissa kuitenkin tulkitaan komission ohjeistusta vapaammin ja näissä maissa markkinointiviestintään onkin panostettu runsaasti. Ohjeita käsitellään myös aktiivisesti Tiedotus- ja viestintäryhmän kokouksissa, joissa pohditaan muun muassa EURES-viestin sanomaa ja sisältöä. Mikäli EURES-palvelu lähtee tekemään valtakunnallista mediamainontaa, työ kilpailutetaan ja annetaan mainostoimiston tehtäväksi ottaen huomioon komission viestintäohjeet. (EURES Communications Annual Plan 2012–2013; EURES Viestintästrategia 2012–2013.)

EURES-palvelun ydinviesti on seuraavanlainen: ”EURES on ainutlaatuisen kattava eurooppalainen yhteistyöverkosto ja laadukas julkinen palvelu, joka edistää työnantajien ja työntekijöiden kohtaamista koko Euroopan alueella”. EURESin asiakas voi olla kuka tahansa joka haluaa hyötyä työvoiman vapaasta liikkuvuudesta ja saada tietoa, neuvontaa ja apua siihen. (EURES Viestintästrategia 2012–2013.)

5 TUTKIMUS TYÖNANTAJILLE SUUNNATUSTA VIESTINNÄSTÄ

Tässä luvussa käsittelen itse tutkimusta. Käyn läpi aiheittain, miten tutkimuksen toteutin, kohderyhmän, tutkimustavan ja tulokset. Lisäksi luku sisältää tulosten analysoinnin ja johtopäätökset.

5.1 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia työnantajien palveluprosessia ja EURES-palvelun viestintää käsitteleviä tutkimuksia ei suoraan löytynyt, mutta esittelen tässä Aija Sieväsen sekä Michael McDaddin (1999) projektityön EURESin markkinoinnista työnantajille, Tea Raatikaisen (2004) tutkimuksen ulkomaisen työvoiman hankinnasta ja Paula Koskisen (2005) tutkimuksen korkeakouluista valmistuneiden näkemyksistä.

Sieväsen ja McDaddin (1999, 9) projektityö oli EURES-koulutukseen liittyvän tutkimuksen tulos. Heidän tutkimuksensa painottui käytännön markkinointityön kehittämiseen ja tuottamiseen. Tutkimuksessa kysyttiin EU-alueen työnantajilta EURESin tunnettuudesta, palvelun käytöstä ja työnantajan rekrytointisuunnitelmista. Sieväsen ja McDaddin mukaan EURES-palvelun on oleellista luoda tavoitteet ja strategia markkinoinnille, kehittää sisäistä markkinointia säilyttäen palvelun laadun ja luoda laadukasta markkinointimateriaalia.

Raatikaisen (2004, 43–45) tutkimus keskittyi kartoittamaan työnantajien kiinnostusta ulkomaisen työvoiman hankkimiseen ja palvelutarpeita erityisesti EURESin näkökulmasta. Raatikainen toteaa, että kotimainen työvoima on suomalaisille työnantajille ensisijainen rekrytointikohde. Raatikaisen mukaan ulkomaista työvoimaa hankittaisiin asiantuntijatehtäviin korkean teknologian aloille ja pääasiassa pääkaupunkiseudulle. Mieluisimpina kohdemaina Raatikainen mainitsi lähivaltiot, kuten Viron ja Ruotsin, kulttuurien samankaltaisuuksien vuoksi. Raatikaisen löydösten mukaan kansainvälinen rekrytointi oli satunnaista ja perustui useimmiten työnhakijan osaamiseen. Rekrytointi tapahtui useimmiten suorilla kontakteilla. Lainsäädäntö ja kielitaidon puute koettiin vaikeuttavan rekrytointia ulkomailta. EURES ei ollut kovin tunnettu palvelu vastanneiden työnantajien keskuudessa mutta TE-toimistojen palvelut tunnettiin.

Koskisen (2005, 56–58) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastavalmistuneiden työperäistä liikkuvuutta EU/ETA-alueella. Koskisen mukaan korkeakoulutetut, joilla on aikaisempaa kokemusta ulkomailla opiskelusta tai työskentelystä, ovat muita valmiimpia liikkumaan työn perässä Euroopan alueella. Vastaajia kiinnostivat eniten Iso-Britannia, Ruotsi ja Saksa. Perusteluina tälle Koskinen esittää kielen osaamisen sekä odotetun korkean palkkatason. Eniten kuitenkin vastaajat olivat Koskisen mukaan kiinnostuneita kulttuuriin tutustumisesta, kielitaidon parantamisesta sekä kokemusten kartuttamisesta. Haluttomimpia liikkumaan olivat ne, joilla oli jo perhettä sekä joilla oli yksityisiä syitä tai olivat tyytyväisiä työhönsä ja tilanteeseensa Suomessa. EURES-palvelu oli kohtuullisen tunnettu ja tiedonhaku tapahtui pääasiassa internetin kautta.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohderyhmää, josta poimitaan joko satunnaisesti tai harkiten tietty otanta, jolla pyritään kuvaamaan perusjoukkoa. Haastatteluissa, eri-

tyisesti teemahaastatteluissa ei ole merkitystä kohdejoukon lukumäärällä vaan eneminkin laadulla. Liian pieni aineisto kuitenkin ei anna tehdä kunnon yhteenvetoa ja liian suuri aineisto on työläs käsitellä ja tulokset jäävät usein pinnallisiksi. Haastatteluvien joukko voi olla hyvinkin heterogeeninen, mutta teemahaastatteluissa usein pyritään saamaan kohdejoukko, jolla on jo jonkinlainen perustuntuma haastattelun teemaan. Tällöin pystytään saamaan irti enemmän konkreettisia merkityksiä ja kuvauksia ilmiölle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58; Mäntyneva ym. 2003, 37, 44–45.)

Tähän työhöni valitsin harkinnanvaraisen näytteen perusjoukosta, johtuen kohteena olevan EURES-palvelun tuntemattomuudesta ja tarpeettomuudesta suurelle perusjoukolle. Tämän harkinnanvaraisen näytteen perusteella en voi tehdä kovin pitkälle meneviä yleistyksiä mutta voin tutkia potentiaalisten asiakkaiden ennakkokäsityksiä ja palvelutoiveita. Perusjoukkona ovat kaikki Etelä-Savon yritykset ja näistä lähetin tutkimushaastattelupyynnön (Liite 2) 35 kansainvälistä kasvua hakevalle yritykselle. Vastauksia sain 12, joista 2 ilmoitti suoraan, ettei heillä ole tarvetta EURES-palvelulle ja 10 kanssa sovin haastatteluajan. Haastattelut toteutin marraskuun 2012 aikana pääasiassa Mikkelinseudulla yritysten tiloissa.

Haastattelun tallentamiseen on olemassa erilaisia välineitä. Nauhuri on lähes välttämätön työkalu, mikäli haastattelu on intensiivinen. Muistiinpanovälineet kannattaa olla esillä lisäapuna. Videokuvauslaitteen käyttäminen voi vaikuttaa joissakin tapauksissa siten, että haastateltava alkaa jännittää haastattelua. Haastattelun tallentaminen estää pelkän muistin ja muistiinpanojen avulla tehdyn havainnoinnin unohtumisen ja jälkitulkinnan. Esim. äänitallenne haastattelusta säilyttää objektiivisen otteen myös haastattelun aikana ja antaa haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä haastatteluun ilman muistiinpanokeskeytyksiä. Tallennustapaa suunniteltaessa kannattaa myös miettiä aineiston käsittelyä, miten tallennettu aineisto puretaan ja teemoitellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 75.)

Kysymysten suunnitteleminen ja muotoilu ennakoon on tärkeää haastattelun onnistumisen kannalta, oli sitten kyseessä lomakehaastattelu tai strukturoimaton haastattelu. Lyhyet ja helposti ymmärrettävät kysymykset antavat hyvän alun myös teemahaastatteluille. Teemahaastatteluissa käytetään useasti väljempää haastattelurunkoa, jonka pohjalta keskustelua viedään eteenpäin. Kysymysten täsmällisyys ja teemallisuus vaikuttaa oleellisesti haastattelun kulkuun. Ammattisanastoa ja akateemista kielenkäyttöä

tulisi välttää. Myös positiivinen asenne, kohteliaisuus ja hienotunteisuus on huomiotava haastattelun onnistumiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105; Mäntyneva ym. 2003, 73.)

Avoimet haastattelukysymykset (Liite 3) käsittelivät työnantajan kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta työvoimasta, kokemuksia ulkomailta rekrytoinnista, EURESin tunnettuutta ja viestintää, rekrytoinnin liitepalveluja, osaamisen tunnustamista ja kielikoulutusta sekä asenteita. Avoimet haastattelukysymykset oli tarkoitettu lähinnä kysymysrungoiksi, joiden avulla ohjasin haastattelua eteenpäin. Nauhoitin haastattelut sanelulaitteella ja litteroin suoraan tekstiksi ryhmitellen vastaukset aihepiireittäin. Tästä tekstistä jaottelin erikseen suorat vastaukset haastattelukysymyksiin ja yleiset mielipiteet ja lisäsin omat havainnot haastatteluista.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta

Aineiston analysointitapa on oltava kirkkaana mielessä jo tutkimuksen ja haastattelujen suunnitteluvaiheessa, toteavat Hirsjärvi ja Hurme (2001, 135). Aineisto kannattaa purkaa ja analysoida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta säilytetään myös haastattelijan motivaatio sekä aineiston tuoreus. Lisäksi mahdolliset lisäkysymykset on hyvä saada käsitellyksi ennen kuin haastateltava unohtaa mistä oli kyse. Haastattelija tekee havaintoja ilmiöistä jo haastattelun aikana ja voi hahmotella malleja jo kerätyn aineiston pohjalta. Tutkijan päättely voi olla joko aineistolähtöistä eli induktiivista, tai abduktiivista eli tutkijalla olleiden ennakkoteorioiden mukaista.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 137) jakavat analysoinnin kuuteen eri tapaan. Ensimmäinen mikäli kyse on tutkimuksesta, jossa haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan, ei aineistoa juuri tulkita. Toiseksi haastateltava voi itse myös havaita ja havainnoida haastattelun aikana uusia asiayhteyksiä ja merkityksiä, jolloin aineistoa ei myöskään juuri tulkita vaan raportoidaan sellaisenaan. Haastattelija voi myös tiivistää jo haastattelun aikana saatuja kuvauksia ja tulkita niitä, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus perustella ja tarkentaa kuvauksiaan. Merkitysten tiivistämisellä tarkoitetaan merkitysten ja sanomien ilmaisemista lyhyemmässä sanallisessa muodossa. Neljännessä tavassa litteroitua aineistoa analysoidaan myöhemmin, järjestelyn ja rakenteen luomisen jälkeen. Aineisto selvennetään, tiivistetään ja luokitellaan ja analysoidaan lopullisesti vasta kun luokiteltu aineisto on valmis. Viidenneksi uudelleenhaastattelu voi olla jos-

kus paikallaan jotta tarkistetaan tulkinnan osuvuus. Viimeiseksi haastatteliija voi myös alkaa toimia uusien seikkojen ja tulkintojen mukaisesti.

Perusanalyysimenetelmä on Mäntynevan ym. (2003, 76–77) mukaan sisällön analyysiiä, jossa käydään läpi aineisto, erotellaan asiat jotka liittyvät ennalta päätettyyn ilmiöön, jätetään kaikki muu pois. Aineistosta voi nousta esiin kiinnostavia asioita ja merkityksiä, jotka eivät liity suoraan tutkimukseen mutta tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita tarkoituksenmukaiset esiintymät käsiteltäväksi. Aineisto puretaan tallentamisen jälkeen joko tekstiksi suoraan kokonaisuudessaan tai valikoiden, tai sitten päätelmät tehdään ääninauhoilta tai muilta tallennusvälineiltä. Aineiston purkaminen tekstiksi eli litterointi on yleisempää. Aineisto kirjoitetaan usein tekstianalyysiohjelmilla, jolloin teemoittelu ja luokittelu helpottuu. Litteroinnin voi tehdä sanasta sanaan tai riippuen tarkkuudesta myös valikoiden. Litterointiin voi kulua kymmenkertainen aika verrattuna itse haastatteluun. Aineisto puretaan usein aikajärjestyksessä ja siirretään sitten teemoittain. Aineiston purku teemoittain voi vaatia ennakkoon teemojen määrittelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 139–141.)

Aineiston purkamisen jälkeen sitä aletaan tutkia lukemalla ja muistuttamalla mieleen haastattelutilanteita. Aineistoa on luettava niin usein ja niin kauan, että sieltä alkaa nousta esiin ajatuksia ja ilmiöitä. Aineiston lukemisessa on myös huomioitava olosuhteet ja konteksti, jossa aineisto on kerätty, määrittelyt eli havainnot kohteesta, prosessit, toistuva käyttäytyminen, tapahtumat, strategiat ja suhteet. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.)

Aineiston analysointiin kuuluu olennaisena osana aineiston pilkkominen osiin, luokittelu ja pureskelu. Tätä vaihetta kutsutaan analyysiksi. Osien yhdisteleminen isommiksi kokonaisuuksiksi ja ilmiön tulkitseminen teoreettisesti on nimeltään synteesi. Aineiston kuvaaminen on analyysin perusta, jossa selvitetään keitä vastaajat ovat ja milloin, missä tilanteessa aineisto on kerätty. Tässä ei ole tarkoitus kuitenkaan nimetä vastaajia sillä tutkimuksessa on suojattava vastaajan anonymiteetti. Esimerkiksi yrityshaastattelujen aineistossa kuvataan yrityksen koko ja toimiala, jos sen voi tehdä yksilöimättä vastaajia. Tutkijan vaikutus tilanteeseen on myös selvitettävä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 144–145; Mäntyneva ym. 2003, 77–78.)

Aineiston luokittelu on analyysin vaihe, jossa jäsennetään tutkittavaa ilmiötä, toteavat Hirsjärvi ja Hurme (2001, 147). Luokilla on oltava looginen yhteys kontekstiin ja niillä on oltava empiirinen pohja, jotta aineistosta voidaan tehdä päätelmiä. Luokittelussa on otettava huomioon, ovatko kaikki aineiston luokat olennaisia, erottuvia toisistaan, miten ne ovat yhteydessä toisiinsa ja painotetaanko jotain aineistoluokkaa enemmän kuin muita. Luokittelussa käytännössä erotellaan aineistoista nousevat selkeät luokat ja lasketaan, kuinka monta kertaa ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelun ja luokittelun ero on siinä, että teemoittelussa painotetaan sisältöä, eli sitä, mitä sanotaan. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 149) mainitsevat analysoinnin seuraavaksi vaiheeksi aineiston yhdistelyn, eli päätellään onko esiintymien välillä yhtäläisyyksiä tai toistuvuutta. (Mäntyneva ym. 2003, 77.)

Itse aineiston tulkinta on se mihin kaikella tällä pohjatyöllä pyritään. Haastattelujen tulkinta riippuu aina tulkitsijasta ja onkin hyvin pitkälti tutkijan näköinen. Onnistunut tulkinta tarkoittaa, että lukija löytää tekstistä samat asiat kuin tutkijakin. Tätä tulkintaa tapahtuu periaatteessa pitkin matkaa, ennakkohypoteesista haastatteluihin, niiden aikana ja aineistoa käsitellessä. Tulkinta kuuluu siis oleellisena tutkimuprosessin kulkuun, kertovat Hirsjärvi ja Hurme (2001, 153). Luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn jälkeen kirjoitetaan yhteenveto. (Mäntyneva ym. 2003, 77.)

Haastattelujen purkaminen nauhalta tekstiksi tapahtui heti jokaisen haastattelun jälkeen, jolloin minulla oli tuoreessa muistissa haastattelutilanne. Nauhalla oli jonkin verran asiaa jotka eivät kuuluneet haastatteluun ja ne hyppäsin yli. Puhekielessä esiintyvien vajaiden lauseiden, ilmeiden ja eleiden kirjoittaminen auki nauhalta oli haasteellista. Haastattelujen litterointi ei ollut varsinaisesti vaikeaa mutta aikaa vievää. Haastattelutilanteet olivat kahta lukuun ottamatta keskeytymättömiä ja rauhallisia, vastaajista kaksi oli naisia ja muut miehiä. Haastattelut tapahtuivat neuvottelupöytien äärellä, ei juurikaan muunlaisissa tiloissa. Kaikissa tiloissa paitsi kahdessa oli niin voimakas ilmastointi tai kuulolinkki, että se vaikutti haastattelunauhurin toimintaan siten, että se sieppasi enemmän kohinaa kuin puhetta. Vaikka haastattelut purinkin nauhalta paperille heti tilanteen jälkeen, piti silti vähän arvailla mistä vastauksissa oli kyse. Kynällä ja paperilla ei olisi tehnyt juuri mitään.

Teemoittelun vastaukset kysymysten pohjalle. Litteroiduista teksteistä poimin tiettyihin kysymyksiin liittyviä vastauksia ja ryhmittelin ne teemojen alle. Teemoiksi vali-

koituivat työnantajien kansainväliset kokemukset rekrytoinnista ja ulkomaisista työntekijöistä, rekrytointitiedon lähteet, EURES-palvelun tunnettuus ja viestintä, rekrytointiosaaminen, asenteet ja työmarkkinatietous.

5.4 Tutkimustulokset

Kerron tässä luvussa haastattelujen tuloksista. Teemojen alla on koottuna työnantajien haastattelun aikana antamia vastauksia. Näistä teemaryhmistä pystyin tekemään yhteenvetoja ja nostamaan esiin kehitysehdotuksia.

Kokemukset kansainvälisestä rekrytoinnista ja ulkomaisista työntekijöistä sekä EURES-palvelusta

Tämä oli hyvä avausaihe, jolla päästiin useimmissa haastatteluissa niin pitkälle että moniin kysymyksiin tuli vastaukset jo ennen kuin niitä ehdin kysyäkään. Kaikissa haastatteluissa yrityksissä oli kokemusta kansainvälisistä työntekijöistä. Suurimpaan osaan yrityksistä ulkomaalaistaustainen työntekijä oli tullut siten, että oli jo Suomeen tullut jotain reittiä ja täällä kasvattanut osaamistaan ennen rekrytointi. Kansainvälistyvät yritykset hakivat kansainvälisiä työntekijöitä lähinnä myyntiedustajiksi ulkomaille. Aika monella yrityksellä oli kokemusta kansainvälisestä harjoittelijasta joko ammattikorkeakoulun tai yliopiston kautta. Yksityiset rekrytointipalvelut ovat olleet käytössä julkisen työnvälityksen rinnalla. Julkinen työnvälitys koettiin lähinnä ilmoitteluvaihtoehtona. Useimmat yritykset kokivat, etteivät olleet saaneet Työ- ja elinkeinotoimiston kautta riittävän osaavaa työntekijämateriaalia, toki tietoa ja neuvoja niitä tarvittaessaan.

Kysymykseen konkreettisesta kansainvälisestä rekrytoinnista sekä EURES-palvelun käytöstä oli vaikeaa saada vastausta. Usein vastaus tuli kiertäen koska EURES on yrityksille melko vieras palvelu. Kansainvälistä rekrytointia oli tapahtunut hieman, lähinnä ulkomaanedustajia oli hakenut muutama yritys ja senkin omia rekrytointikanaviaan myöten. Yksi yritys oli käyttänyt EURES-palvelua myönteisin kokemuksin ja kertoi, että ”*Lähialueelta on otettu*”. Yritykset ovat hankkineet tarpeen tullen tietoa kansainväliseen rekrytointiin liittyvissä asioissa omia reittejään pitkin sekä mm. internetin kautta. Aika paljon yrityksiin tulee kontaktointia yksityiseltä rekrytointisektorilta ja siellä on monenlaista tarjoajaa. Jotkut tarjoavat valmiita paketteja, jotkut lähinnä

sitä palvelumahdollisuutta. Yksityisellä sektorilla kilpailu on niin kovaa että saman yrityksen eri toimipisteet kilpailevat keskenään. Työnantajat kuitenkin sitovat henkilökunnan mieluummin paikkakunnalle kuin lähtevät hakemaan kauempaa. Eräs vastaaja kiteytti monien ajatukset seuraavasti: *”Joo, en ole rekrytoinut ulkomailta, eikä ole ollut tarvetta.”*

Tiedon lähteet

Aihealueen kysymysten tarkoituksena oli selvittää, onko vastaajille kerääntynyt jotain muuta kautta tietoa Euroopan työmarkkinoista ja vapaasta liikkuvuudesta. Kuitenkin tieto ja käsitys kansainvälisestä rekrytoinnista keskittyi yllättävän monella vastaajalla rekrytointiin Venäjältä tai Venäjälle. Eurooppaa ei koettu potentiaalisesti ensisijaiseksi rekrytointialueeksi, vaan lähialueet ja Kaukoitā nousivat keskusteluissa useammin esiin. Tieto rekrytoinnista käsitti useiden vastaajien mukaan lupa-asioita ja motivatiokysymyksiä. Eräs vastaaja totesi, että *”En tiedä yksityiskohtia EU-maista tulevien ja 3. maista tulevien välillä, lähinnä työ lupa-asiat jne. Suomeen muuttavalle löytyy kuitenkin hyvin ohjeita netistä.”* Yleisesti koettiin, että ohjeet löytyvät verkosta kun tulee tarve niille.

EURESin tunnettuus ja viestintä

Osa kysymyksistä käsitteli EURESin tunnettuutta. Käytännössä jos palvelua ei tunne, ei siitä ole myöskään tiedotettu oikein, eikä silloin siitä käytettävyydestä voi paljoa sanoa. Kymmenestä haastattelusta viisi vastaajaa oli kuullut Työ- ja elinkeinotoimiston tarjoamasta EURES-palvelusta ja yksi sitä käyttänyt rekrytointiin. Kaksi haastateltavaa löysi tiedon netistä haastattelukutsun tultua. Eräs vastaaja totesi, että *”Ei nimi sano mitään, se on joku lyhenne.”* EURES rinnastettiin ESR- ja EU-hankkeisiin, mm. ERASMUS-opiskelijavaihtoon ja vain kolme vastaajista osasi sanoa suoraan että EURES on julkista työnvälityspalvelua. EURESin perusidea Eurooppalaisesta työnvälityksestä ja liikkuvuuden edistämisestä ei tuntunut osalle haastateltavista menevän perille edes selityksen jälkeen. Vastaajilla meni iloisesti puurot ja vellit sekaisin EURESin tunnettuudesta ja käytettävyydestä keskusteltaessa. Vain kaksi vastaajaa oli tutustunut EURESiin niin paljon että pystyivät sanomaan miten sitä käytetään ja kuka palvelun tarjoaa.

Kysyin kysymyksen esteistä EURES-palvelun käytölle joka kerta eri tavalla, riippuen vastaajan asenteesta julkista palvelua kohtaan. Asenteet näkyivät mm. erään vastaajan kommentista: *”jos julkinen palvelu on ihan oikeesti hyvä ja tehokas niin ei mulla mitään semmosta Obama vastaan Romney asetelmaa.”* Selkeästi kävi ilmi, että vain kaksi vastaajista oli sellaisia, jotka olivat olleet tietoisesti kontaktissa EURES-rekrytointiasioissa. Kaikki vastaajat olivat myönteisiä EURES-palvelun käyttämiselle todellisena ja edullisena vaihtoehtona yksityisille HR-palveluille. Neljä yritystä oli tietoisia ja huolestuneita mahdollisesta tulevasta työvoimapulasta. Kuitenkin työnantajien vastauksista paistoi läpi, että palvelupaketti tulee tarjota tiiviimmin, avata kunnolla ja käynnistää tehokkaasti. Asenne eli julkisen palvelun mieltäminen raskaaksi ja hitaaksi oli huomattava. Eräs vastaajista ehdotti pilottirekrytointia, joka jäi kuitenkin avoimeksi.

Kysymällä viestinnästä halusin myös kerätä suoraan vinkkejä ja ideoita siihen, kuinka viesti saadaan menemään parhaiten perille työnantajille. Haastateltavilta tuli erittäin hyviä ideoita viestintään. Monet toivoivat täsmätiedottamista esimerkiksi erilaisten infotilaisuuksien tai henkilökohtaisten tapaamisten kautta. Useimmat käyttivät ahkerasti sähköpostia mutta myös kertoivat että sen tiedon seulomiseen menee paljon aikaa. Monet vastaajat totesivat samaa kuin eräs: *”Jos joku tulee sivusta ja esittelee mulle sen asian ni siinä, mutta kysymykseen luenko sähköpostia ni roskii roskii roskii... (näyttää klikkausta). Jos sulla on asiaa mulle ni soita tai tule käymään.”*

Sähköposti koettiin modernina esitteenä. Paperiset esitteet ja rekrytointimessut eivät palvelleet kuin kolmen vastaajan tarpeita. Useimmiten toivottiin kuitenkin ensin jotain yhteydenottoa, jossa käydään läpi palveluprosessi, kustannukset, vastuut ja velvoitteet sekä hyödyt. Alueelliset ja alakohtaiset infotilaisuudet nousivat yllättäen kiinnostaviksi. Näihin toivottiin hyvää ohjelmaa ja yleisön keskustelumahdollisuutta. Myös olemassa olevat verkostot, tiedonjako sitä kautta ja kiinnostavat referenssit nousivat hyväksi väyläksi. Ulkomaalaistaustaiset opiskelijat ja harjoittelijat koettiin kiinnostaviksi ja yrittäjät toivoivatkin oma-aloitteisia yhteydenottoja näiltä. *”Ne lähtee ketkä kykenee ja kellon halu”*, totesi eräs vastaajista. Sosiaalinen media oli kahdella yrityksellä ahkerassa käytössä. Jokaisessa tapauksessa todettiin, että parhaiten viesti menee perille, jos yrityksellä on jo jokin tarve. Kansainvälistä työvoimaa hakevat etsivät informaation netistä JOT-ajattelulla.

Rekrytointiosaaminen

Kysymys osaamisen tunnustamisesta oli oikeastaan tarkoitettu alustavaksi kysymykseksi, joka johdattelisi mm. Europass-CV:n tai muiden EU:n tarjoamien osaamisen tunnustamis- ja tunnustamispalveluiden piiriin, mutta kaikki vastaajat tulkitivat sen käytännön osaamisen näyttämiseksi. Osaamisen tunnustaminen ei juuri jakanut mielipiteitä, kaikki lähtevät työntekijän valintaan hyvästä CV:stä mutta etenkin ulkomaalaisten kohdalla siihen luotetaan melko vähän. Yllättävän moni vastaaja oli kokenut, että hakemuksia tulee paljon ylikoulutetuilta hakijoilta. Eräällä työnantajalla oli periaate että mieluummin kouluttaa itse alalle eikä ota alan aikaisemmalla kokemuksella olevia lainkaan. Noin puolet vastaajista halusi nähdä mitä työnhakija osaa ja sitä kautta tunnistaa osaamisen taso. Eräs vastaaja totesi, että *"Pistän hommiin saman tien, laitoin sahaamaan vieressä ja ite sahasin lähellä ja katoin mitä siitä tulee."* Yksi vastaajista kertoi käyttävänsä rekrytointeissa soveltuvuustestausta, mikä on heidän yrityksessään osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Pari vastaajaa laittoi työnhakijan suoraan tuotantotöihin ja sitä kautta näkivät oliko CV:ssä mitään perää. Vastaajien mukaan CV:itä ja todistuksia saa tehtyä helposti jonka vuoksi tutut tai arvostetut suosittelijat sekä portfolioit olivat varmempia osaamisen tunnustamisen lähteitä. Näitä on vaikea löytää ulkomaalaistaustaisilta, jollei heillä ole aikaisempaa referenssiä Suomesta tai ulkomaisesta yhteistyöyrityksestä.

Kielitaitokysymys on oleellinen kansainvälisestä työvoimasta puhuttaessa. Suomen kieli on yksi maailman vaikeimpia kieliä jolloin ulkomaisen työntekijän tuominen työyhteisöön herättää väkisinkin ristiriitoja ja kommunikaatiovaikeuksia. Kielitaidon puuttumista on perinteisesti pidetty esteenä EU-rekrytoinnille ja ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaamiselle. Kielitaitoa ei pidetty kovin tärkeänä muilla paitsi hoitoaloilla asiakaspohjan vuoksi. Teollisuuden, tuotannon ja IT-aloilla suomenkieltä tärkeämpänä nousi esiin kommunikointikyky ja turvallisuus. Useimmat vastaajat pitivät kuitenkin tärkeämpänä osaamista. Eräs vastaaja summasi sen näin: *"Alan sanasto on tärkeää työn kannalta mutta peruskommunikaatiokyky on perusoletus."* Englanti oli useimpien kansainvälisten yritysten julkinen kommunikointikieli, venäjän kielen taito koettiin kiinnostavaksi ja hyödylliseksi. Vain kaksi vastaajaa tyrmäsi kielitaidon puutteen. Useat vastaajat totesivat osaamisen olevan omalla alallaan tärkeää, mutta painottivat jatkuvaa kouluttautumista sekä työnantajan tarjoamana että omaehtoisesti.

Kysymys prosessista ja sen kestosta paljasti, kuinka vastaajat suhtautuvat rekrytointiin ja sen ulkoistamiseen. Rekrytointiprosessin aikataulu ja siihen sitoutuminen jakoivat vastaajia aika reilusti. Tämä johtui pääasiassa toimialoista. Lyhytjäteisellä ja nopealiikkeisellä toimialalla kuten metsäalalla osaaminen piti olla hallussa heti alusta. Toisaalta toisilla aloilla pelkkään rekrytointiin pystyttiin varaamaan useita kuukausia tai jopa vuosia aikaa, sekä panostamaan työntekijään myös koulutus- ja perehdytysresursseja enemmän. Molemmissa tapauksissa sitoutuminen työntekijän hankintaan ja palkkaamiseen tehtiin tarpeen pohjalta. *"Kyllä mä uskon, koska kun haetaan henkilöstöä, niin haetaan pitempään työsuhteeseen opiskelemaan meidän töitä, kasvamaan, ei olla kokeilumielessä liikkeellä"*, pohti eräs vastaaja. Yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä vuokratyövoiman tai ulkoistetun rekrytointipalvelun käytössä nousi alan ja yrityksen tuntemus. Osaamisen välittäminen vaatii tarkkoja tietoja ja kohdentamista.

Rekrytointiosaamisen ja sen vievän työpanoksen selvittämisellä oli tarkoitus herättää keskustelua rekrytoinnin ulkoistamisesta sekä mahdollisista asettautumis- ja neuvontapalveluiden käyttämisestä esimerkiksi EURES-rekrytoinnissa. Rekrytointi ja työn käynnistymisen järjestelyt veivät vastaajien mielestä kohtuullisen vähän aikaa verrattuna kokonaistyöaikaan. Koska vain yhdellä oli EURES-rekrytoinnin kautta kokemusta neuvonnasta, useimmat eivät osanneet sanoa kuinka paljon maksuttomat neuvonta- ja asettautumispalvelut auttaisivat työnhakijaa ja yritystä. Kaikki vastaajat suhtautuivat kuitenkin myönteisesti teoreettisen ulkopuolisen asettautumisen tukipalvelun mukana oloon. *"Varmasti se kaikkia osapuolia auttaisi jos siinä olisi tuki alussa mukana"*, totesi eräs vastaajista.

Asenteet ja työmarkkinatietous

Kysymys työmarkkinatilanteesta auttoi vastaajia kertomaan alan tulevaisuudesta, suhtautumisesta mahdolliseen taantumaan ja sen vaikutuksiin. Myös eläköitymistä ja työvoiman liikkuvuutta sivuttiin. Vastaajilla tuntui olevan sormi valtimolla, mikä tulee työmarkkinoihin alalla, seudulla ja koko maassa. Erilaiset näkökohdat taantumaan ja uusiin palveluihin loivat mielenkiintoisia ristiriitoja. Esimerkiksi käytännön työn tekijöitä kaivataan koko ajan lisää, satunnaiset lyhytaikaiset työsuhteet lisääntyvät mutta toisaalta yrityksillä ei välttämättä ole varaa palkata uusia työntekijöitä. Työmarkkinat hajautuvat ja eriytyvät korkeakoulutettuihin hyvin kapean alan osaajiin ja toisaalta moniosaajiin, jotka voivat siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Tähän välille jää työ-

voima, joka ei jouta tehtävistään muttei myöskään voi tai osaa päivittää osaamistaan. Vuokratyövoiman käyttö kasvaa monissa yrityksissä ja tähän vuokratyövoimaan sisältyy työnantajien mielestä positiivisia ilmiöitä. Esimerkiksi lyhytaikaisesta vuokratyösuhteesta voi löytyä sopiva täsmäosaaja johonkin tiettyyn tehtävään. Huippuosajilla on tuulisemmat paikat mutta heistä taas kilpaillaan pitkällä tähtäimellä eli otetaan työhön kasvamaan ja oppimaan. Työvoiman liikkuvuutta ei koettu erityisen erikoiseksi asiaksi, osaamisen valumista Etelä-Suomeen ja ulkomaille vähän arasteltiin. Verkostojen luominen ja käyttäminen koettiin työmarkkinoilla tärkeäksi.

”Se on ihan sama, ootko sä savolainen tai suomalainen? Se on identiteettikysymys”

Kysymys kansallisesta identiteetistä avaa myös vastaajien asenteita eri kulttuureita kohtaan. Minulle jäi tuntuma, että ne, jotka kokivat olevansa ensisijaisesti esimerkiksi savolaisia, olivat kuitenkin ennemmin ottamassa työntekijöitä vastaan ulkomailta kuin laajentamassa toimintaa muualle. Kuitenkin kaikilla vastaajilla oli kokemuksia ja kontakteja ulkomaille. Vastaajista neljä koki liikkuvansa ulkomaille vahvasti eurooppalaisena, muut kokivat olevansa ensisijaisesti paikallisia, seudullisia ja suomalaisia. Vastaajista kaksi koki vastakkainasettelua suomalaisten ja ulkomaalaisten kanssa mutta täsmensi että kyse ei ole kansallisuudesta vaan enemmän kulttuurista ja asenteesta.

5.5 Oma havainnointi

Oma havainnointini perustuu yli viiden vuoden työkokemukseen EURES-palvelussa sekä TE-toimistossa. EURES-palvelun tunnettuus ja viestintä on ollut hyvin vähäistä koska EURES-palvelu on ollut suurimmaksi osaksi muun toimen ohessa hoidettavaa palvelua. Edellisen EURES-neuvojan työn keskittyessä vahvasti maahanmuuttajiin ja oman työni keskittyessä koulutusneuvontaan, on EURESin viestintä erityisesti työnantajille ollut suurimmaksi osaksi muun työnantajapalvelun ja yhteistyökumppaneiden tehtävänä. Koska seudun työmarkkinatilanne on ollut melko tasainen talouden taantumasta huolimatta, ei ole noussut suurta tarvetta kansainväliselle rekrytoinnille. Kuitenkin tilastot puhuvat toista. (Aro 2013)

Väestön ikääntyminen ja työvoiman rakenteellinen muutos on näkynyt voimakkaasti etenkin nyt suurten ikäluokkien poistuessa työvoimasta. Tietyillä aloilla, esimerkiksi hoitoala, on puhuttu jo pitkään kasvavasta työvoiman tarpeesta. Etelä-Savossa tilanne ei ole vielä niin paha kuin pääkaupunkiseudulla. Yleinen asenne ei ole suinkaan työ-

peräistä maahanmuuttoa vastaan. Kuitenkin työnantajat odottavat hyviä kokemuksia ja varmuutta ulkomaisen rekrytoinnin onnistumisesta. Toisesta kulttuurista tulevan henkilön palkkaaminen, oli sitten suomenkielinen tai ei, koetaan riskinä. Suuntaus on silti siihen suuntaan että jossain vaiheessa työnantajien on käännettävä katse työvoiman hankinnassa myös rajojen ulkopuolelle.

Työnantajien asenne on siis oman havainnointini mukaan kohtuullisen hyvä, kansainvälisiä opiskelijoita otetaan mielellään harjoitteluun ja jo maassa olevia ulkomaalais- taustaisia rekrytoidaan, mikäli osaaminen on työnantajan edellyttämällä tasolla. Suurempaa asennemuutosta kaipaavat yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten taholta. On vaikeaa lähteä puhumaan työnantajille EURESista yhtenä rekrytointikanavana jos yhteistyökumppanien asenteesta käy selkeästi ilmi että he eivät koe EURESia ratkaisuksi. Sidosryhmät esittävät ratkaisuksi koulutuspaikkojen lisäämistä tietyille aloille, mutta oppilaitokset eivät ole siihen ryhtyneet perustellen sitä koulutuksen tason laskulla, sekä sillä, että ei näihin paikkoihin siltikään välttämättä riitä opiskelijoita. Olen havainnut yleisen poliittisen mielipiteen ja asenneilmapiirin leviävän myös sidosryhmien päättäjätahoihin. Maahanmuuttaja koetaan yhä pakolaiseksi tai ulkomailta haetuksi puolisoiksi. Työperäinen maahanmuutto on nostettu viime vuoden aikana voimakkaasti esiin mutta yhä vielä on selkeyttämättä mitä työperäiseen maahanmuuttoon kuuluu, mistä maista on kyse ja mitä eroa on Thaimaalaisella, Venäläisellä ja Puolalaisella työntekijällä.

EURES on julkisena palveluna keskittynyt tähän asti yleiseen tiedon levittämiseen ja liikkuvuuden edistämiseen. Tätä liikkuvuutta käyttävät henkilöasiakkaat. EURES on linjattu EU komissiosta asti työnantajapalveluksi ja EURESin käyttöä rekrytoinnissa painotetaan vahvasti. Tämä asettaa paineita paikallisesti toimiville EURES-neuvojille, sillä ulospäin suuntautuva viestintä, kontaktointi ja yleensä työnantajien kanssa rajapinnassa toimiminen on ollut paikallisesti suunniteltua ja muun toimen ohessa tehtyä. Jälki on sen mukaista eli niillä paikkakunnilla jossa resurssit ovat antaneet panostaa viestintään ja näkyvyyteen, EURES on tutumpi kuin niillä joissa on keskitytty EURESin tarjoamien esitteiden ja nettisivujen esittelyyn. EURESin kansallinen viestintästrategia valmistui 2012. Suunnitelmallista kontaktointia ja palvelun tarjoamista on esiintynyt aika harvalla paikkakunnalla tähän asti. Lisäksi neuvot ovat usein toimineet henkilöasiakkaiden parissa jolloin neuvojilla voi olla hieman kynnystä lähteä kontaktoimaan erittäin asiantuntevia rekrytoinnin ammattilaisia yrityksissä. Tämän kynnyk-

sen ylitettyään voi moni neuvoja todeta olevansa oman palvelunsa asiantuntija jolloin sanomaan tulee lisää painoarvoa.

5.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa nostan esiin tutkimuksesta, teoriasta ja omasta havainnoinnista nousseita EURESin vahvuuksia sekä kehityskohteita. Tutkimusongelmana oli *miten EURES-palvelun työnantajaviestintää, tunnettuutta ja palveluprosessia voidaan kehittää*.

Kehityskohteet

EURES profiloituu TE-toimiston palveluksi ja brändi on heikko. EURES-palvelua ei tunneta nimeltäkään. Kansainvälisestä rekrytoinnista puhuttaessa useimmat työnantajat ohittavat Euroopan ja ymmärtävät käsitteen koskevan Venäjää, Kiinaa ja muita Euroopan ulkopuolisia maita. EURESin ulkoisesta viestinnästä puuttuu suunnitelmallisuus. Viestintää ei juuri edes ole ja se, mitä on, on yleistä ja virkamieslähtöistä, jolloin asiat esitetään faktoina, etuja ei korosteta ja sanoma ei herätä tunteita. Internetistä löytyvä tieto EURESista on asiapohjaista, ei markkinointitietoa. Tietoa on niin paljon, että sitä on vaikea pitää ajan tasalla tai edes löytää kerralla. EURES ei nouse selkeästi esiin sosiaalisessa mediassa. EURESin esitteet ovat vanhoja. Työnantajat käyttävät yksityisiä, maksullisia palveluita koska eivät tiedä EURESin maksuttomuudesta.

Kansainvälistä rekrytointiprosessia ei tunneta. Ei tiedetä mitä ovat omat velvoitteet, vastuut ja kustannukset, sekä kuinka sitoutunut työnantajan tulee olla. Ei luoteta ulkomaiseen koulutukseen ja ulkomaisten työntekijöiden osaamiseen, kulttuuriin tai kielitaitoon. EURESin tarjoamaan työntekijämateriaaliin ei luoteta, osin palvelun tuntemattomuuden vuoksi ja osin siksi, että TE-toimistosta ei ole koettu saatavan riittävän osaavaa työntekijämateriaalia ja palvelu on koettu kankeaksi. Työnantajat eivät sitoudu seudulliseen kehittämiseen, vaan katsovat vain omaa tilannettaan.

Vahvuudet

Julkiseksi palveluksi profiloituminen on myös vahvuus. Toiminta on vakaata ja vapaaehtoista, ja tulee tehtyä varmasti oikein. Työnantajalla on myös turva ja tuki taustalla. EURES ja TE-toimisto toimivat asiakaslähtöisesti ja tulkiten ohjeita asiakkaan

hyväksi. Lisäksi julkisen palvelun imagoon kuuluu vakaus siitä, että palvelu ei noin vain katoa.

Verkoston toiminta verrattuna kilpailijoihin on yksi EURESin suurimpia vahvuuksia. Kilpailevat, maksulliset työnvälityspalvelut toimivat omina erillisinä toimipisteinään ja kilpailevat myös keskenään. EURESin verkostolla on rajat ylittävästi yhteinen tavoite, saada työnantaja ja työntekijä kohtaamaan olivatpa sitten samassa tai eri maassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että verkosto ei kilpaile keskenään eri maissa vaan tekee yhteistyötä saman tavoitteen saavuttamiseksi. Vahvuutena ovat myös olemassa olevat kontaktit ja kanavat. Niiden ylläpito ja hyödyntäminen ennakoinnissa ja suunnittelutyössä sekä tiedonjakamisessa on suuri etu. EURES-asiantuntijoiden vahva työmarkkinatietous, tietomäärä ja jatkuva kouluttautuminen ylläpitävät ammattiosaamista. Verkostolla yhteinen maali, jolloin yhteistyön merkitys, jousto ja yhteydenoton helppous korostuu. Verkoston henkilökohtaiset yhteistyösuhteet madaltavat kynnystä liikkua rajojen yli myös pienemmissä asioissa.

Yksi EURES-palvelun vahvuuksista on laajat verkkopalvelut. Internetissä tieto on helposti löydettävissä ja yleistietous on ajan tasalla. Verkkopalveluita voi myös tarjota työnantajille, jotka ovat omatoimisia rekrytoinneissaan. EURES-palvelusta löytyy tietoa montaa eri reittiä. Verkosta löytyy myös omatoimiselle rekrytoijalle ohjeita, joita aktiiviset rekrytoijat käyttävät hyvin hyödykseen.

Julkisen palvelun maksuttomuus on suuri etu, jota ei ole osattu markkinoida riittävästi. EURES on julkisena palveluna todellinen ja edullinen vaihtoehto maksullisille, yksityisille rekrytointipalveluille. EURES on todellinen ratkaisu tulevaisuuden työvoimapulaan. EURES toimii sekä nyt, että jatkossa oman alansa ammattilaisten, rekrytoijien kanssa. EURES-neuvojat luottavat siihen, että työnantaja tietää mitä haluaa. Kyky kerätä tämä tieto, välittää se paikkailmoituksen ja työhakemusten käsittelyn kautta ja vastata näin työnantajan tarpeeseen näyttää EURES-neuvojan osaamisen todellisen pohjan.

6 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Esittelen tässä opinnäytetyöni tuloksiin sekä teoriaan ja omaan kokemukseeni pohjautuvan Etelä-Savon TE-toimiston EURES-palvelun kehittämissuunnitelman. Kehittä-

missuunnitelman pohjalta voidaan luoda toimintasuunnitelma tulevalle Euroopan Sosiaalirahaston kaudelle 2014–2020. Kehittämissuunnitelmassa vastaan tutkimusongelmaan selvittäen, *miten EURES-palvelun työnantajaviestintää, tunnettuutta ja palveluprosessia voidaan kehittää*. Viestintä, tunnettuus ja palveluprosessi kietoutuvat käytännön arjessa saumattomasti yhteen.

Kehittämissuunnitelman toteuttajina ovat EURES-neuvoja, lähiesimies, ELY-keskuksessa toimiva Line Manager ja välillisesti Etelä-Savon TE-palveluiden henkilöstö. Kehittämissuunnitelman toteutumista seuraa paikallisesti Line Manager ja TE-toimiston EURES-neuvoja. Osa kehittämissuunnitelmasta vaatii myös valtakunnallisia toimia joita suunnittelee, toteuttaa ja kehittää EURES Tiedotus- ja viestintäryhmä.

Tunnettuuden kehittäminen lähtee sisältä käsin

Tunnettuuden lisääminen ilman erilliseen työnantajille suunnattuun mediakampanjaan varattavia rahoja on haasteellista. Tunnettuuden lisääminen nuorten ja henkilöasiakkaiden parissa on kuitenkin myös tärkeää, sillä on mahdollista että he ovat joskus rekrytoijan asemassa tai heidän työympäristöönsä tulee ulkomaalaistaustainen työntekijä. Lisäksi työnhakijoiden EURES-tietouden lisääminen lisää rajojen yli tapahtuva työvoiman liikkuvuutta ja palvelee ulkomaisia työnantajia. Tiedonjako on myös asennekasvatusta. Tunnettuuden lisäämisessä ensiarvoisen tärkeä yhteistyökumppaneita ovat TE-toimiston sisällä sekä ELY:ssä viestintäasiantuntijat, joiden osaamista hyödynnetään palvelun tunnettuuden lisäämisessä.

Oman talon sisäisille, paikallisille henkilöstökoulutuksille on tarvetta. Varataan syksyille 2013 neljä päivää, joiden aikana käydään läpi Etelä-Savon TE-toimiston henkilöasiakaspalvelijoiden kanssa EURESin palveluprosessi, palvelun sisältö ja tarvittavat toimenpiteet. Lisäksi valotetaan kielitaidon tarpeellisuutta eri tilanteissa. Näiden koulutuspäivien lisäksi pidetään erilliset koulutuspäivät työnantaja- ja yrityspalveluiden toimijoille joihin kuuluu Etelä-Savon TE-toimiston asiantuntijoiden lisäksi Yritys-Suomi-toimijat. ELY-keskuksen virkailijoille pidetään oma info aiheesta. Tavoitteena on juurruttaa palvelu osaksi jokaisen asiakaspalvelijan työtä ja vahvistaa palvelun tunnettuutta sisäisesti. EURES-neuvoja toimii asiantuntijana ja tarvittaessa konsulttina erityiskysymyksissä. Näitä koulutustunteja tai koulutuspäiviä on tarkoitus pitää jat-

kossa säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, että vaihtuva henkilökunta pysyisi ajan hermolla.

Työnhakijoille suunnattu markkinointiviestintä ja EURESin tiedottaminen toteutuu ESR-kaudella sekä henkilöasiakaspalvelijoiden kautta että oppilaitoksissa pidettävissä EURES-infoissa, jotka toteuttaa EURES-neuvoja. Jaetaan informaatiota EURES-palvelusta erityisesti Nuori Duuniin! -kampanjan sekä muiden nuorille suunnattujen työllisyshankkeiden kautta. Lisäksi heille markkinoidaan Eka EURES-työpaikka -tukea. Vahvistetaan internetistä löytyvän tiedon ja hakuosumien kohdistumista juuri EURESin tarjoamille sivuille hakukoneoptimoinnilla. Vahvistetaan EURES-neuvojen asiakas- ja yhteistyöverkostoa sosiaalisessa mediassa, erityisesti LinkedIn-palvelussa.

Vahvistetaan EURES-verkoston toimintaa lisäämällä yhteistyötä lähialueiden, kuten Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan sekä Etelä-Karjalan EURES-neuvojen välillä. Tavoitteena on tehdä yhteisiä projekteja, luoda ja toteuttaa yhteisiä tapahtumia tai kopioida onnistunut tapahtumamalli muille alueille. Varmistetaan ESR-projektia suunnitellussa EURESin toiminta ja mahdolliset toiminnan kehittämismahdollisuudet, palveluprosessin alusta loppuun saakka saattaen ja keräten palautetta. Varmistetaan mahdollisuus ESR-kaudella myös viestinnällisiin kokeiluihin. Määritellään tiedotus- ja viestintäryhmässä EURES-palvelulle laatukriteeristö ja seuranta. Lisätään paikallisesti muiden TE-palvelujen käyttöä osana EURES-palveluprosessia, erityisesti huomiossa koulutusväylät.

Viestintään pitää saada ammattilaisosaamista

Sanoma pitää osata myydä kohdennetusti oikealle asiakkaalle. EURESin brändin vahvistamiseen tarvitaan kansallista laajempaa ja kohdennettua markkinointia, jonka suunnittelee ja toteuttaa Tiedotus- ja viestintäryhmä. Työnantajat tulee segmentoida ja kohdistaa sitten oikea markkinointi oikeaa kanavaa myöten oikeille yrityksille. Kanavia voivat olla esimerkiksi ammattilehden erikoisliite, säännöllinen uutiskirje, joka saavuttaa työnantajat esimerkiksi yritysjärjestöjen kautta, paikalliset, yhteiset infotilaisuudet ja henkilökohtaiset tapaamiset lähinnä potentiaalisten ja motivoituneiden työnantajien kanssa. Otetaan EURES-palvelussa käyttöön sisäinen viestintäkello, johon merkitään säännöllisesti päivitettävät nettisivut ynnä muut materiaalit. Tilataan komissiosta ajantasaiset materiaalit.

Luodaan ESR-kaudella EURESille aktiivinen ja toimiva sosiaalisen median profiili. Sosiaalisessa mediassa voi käyttää Facebookia, LinkedInia, Twitteria ja muita sosiaalisen median palveluita. Kehitetään paikallisia, valtakunnallisia sekä Eurooppalaisia verkkopalveluja käyttäjäystävällisempään suuntaan EURESin eri tasoilla ja projekteissa. Vahvistetaan ja varmistetaan ESR-projektin kautta verkkopalveluiden toimivuutta, verkossa olevan tiedon ajan tasaisuutta, sekä helpotetaan työnantajan ja työntekijän yhteydenottoa. Madalletaan verkkopalvelujen kautta työnantaja-asiakkaiden yhteydenottokynnystä, esim. tarjoten rajat ylittävää videoneuvotteluyhteyttä ilman sitoutumisvelvollisuutta. Tarjotaan työnantajalle mahdollisuus kokeilla videohaastattelua ilman sitoumuksia ja veloituksetta.

EURESin näkyvyyttä pitää lisätä seudullisesti Etelä-Savossa, kuten myös kohdennettua tiedotusta. Kontaktoidaan Etelä-Savon työnantajia ja yrityksiä sähköisellä uutiskirjeellä ja ala- tai aluekohtaisilla tapahtumilla, joissa pyritään tarjoamaan työnantajille täsmällisempää tietoa. Uutiskirje on valtakunnallisen Tiedotus- ja viestintäryhmän tulos lisättynä paikallisilla tapahtumilla, uutisilla ja rekrytointivinkeillä. Näitä vinkkejä voi olla esimerkiksi lista Euroopan alueen työnvälitysmessuista.

Työnantajille suunnattujen palveluiden viestintää kehitetään ESR-kaudella levittämällä EURES-tietoutta yhteistyöverkostoihin ja sitä kautta saadaan ääntä kuuluviin myös työnantajille. Työnantajat segmentoidaan ELYjen ja TE-palveluiden käyttämien asiakastietojärjestelmien tietojen avulla ja kohdennetaan määrättyille asiakasryhmille kausittaista markkinointiviestintää suoraan esimerkiksi sähköisen uutiskirjeen muodossa. Lähetettävä viesti tulee luoda valtakunnallisen Tiedotus- ja viestintäryhmän tuotoksena, sisältäen myös tietoa paikallisesta toiminnasta ja avaten palveluprosessia. Lisäksi otetaan avainasiakkaisiin yhteyttä ennakoiden esim. kausityövoiman tarvetta. Levitetään verkostomaisesti tietoa Euroopan alueen työnvälitysmessuista. Käytetään verkostoa hyödyksi työpaikkojen välittämisessä ja työnantajille suunnattujen EURES-palvelujen esittelemisessä. Pyritään aktiiviseen näkyvyyteen ja tiedonvälitykseen. Osallistutaan yhteistyökumppaneiden järjestämiin laajemman työnantajanäkyvyyden tuoviin tilaisuuksiin ja järjestetään itse paikallisia, Eurooppalaiseen työnvälitykseen keskittyviä, kohdennettuja työnantajatilaisuuksia. Nämä tilaisuudet toteutetaan kutsutilaisuuksina ja kohdennetaan segmentoiduille asiakasryhmille.

Luodaan Etelä-Savon EURES-palvelulle suunnitelmallinen viestintäkello tai viestintäkalenteri, josta tehdään pilotoinnin kautta valtakunnallinen työkalu ESR-hankekaudella. Viestintäkello on visuaalinen listaus tapahtumista päivämäärineen, erilaisista projekteista ja kontaktipisteistä. Ajatuksena on luoda nettiselainpohjainen ohjelma, jossa kirjautumisen jälkeen pääsee luomaan tapahtumamerkinnän (aika, tapahtuma, paikka, vastuhenkilö, lisätietoja, linkitys muihin tapahtumiin, toistuvuus, budjetti, seuranta) jonka ohjelma vie listaan. Tämä lista voi olla listan, kalenterin tai kellon muodossa. Viestintäkello auttaa toimintasuunnitelman, budjetin ja toimintakeromuksen teossa sekä avaa paikallistoimintaa myös muiden alueiden EURES-neuvojille. Jokainen EURES-neuvoja sekä muu asiantuntija voi päästä katsomaan muidenkin alueiden toimintaa joko listauksen tai viestintäkellon muotoisena, mutta ei pääse niitä muokkaamaan. Näin lisätään alueiden välistä yhteistyötä esimerkiksi yhteisten kampanjoiden muodossa. Liitteessä 4 on esimerkkejä viestintäkellon tai -kalenterin käytöstä.

EURES-palveluprosessin kehittäminen on koko TE-toimiston asia

Kehitetään *palveluprosessia* läpinäkyvämmäksi ja lähemmäs ulkoistetun rekrytoinnin palvelua. Varmistetaan rekrytointiprosessin avaaminen työnantajille joka kohtaamisella. Nostetaan työnantajakohtaamisissa esille EURESin tehokkuus, selkeys, läpinäkyvyys, tiiviys ja helppous sekä matala riski, samalla avataan palveluprosessia. Sitoutetaan rekrytointiprosessiin mukaan lähtevät työnantajat rekrytointisopimuksella. Oteetaan heti sen valmistuttua käyttöön työnantajatyössä Tiedotus- ja viestintäryhmän laatima rekrytointisopimus (Service Level Agreement). Rekrytointisopimus ei ole juridinen sopimus, vaan siinä selvitetään rekrytoivan työnantajan ja EURESin vastuut ja velvoitteet. Selkeytetään työnantajille rekrytointiprosessin aikataulua tapauskohtaisesti. Tarjotaan palvelua asiakkaan toiveiden mukaan räätälöitävänä pakettina. Pyritään madaltamaan ensimmäisen EURESin kautta hankitun työntekijän rekrytointikynnystä tarjoamalla tukea Eka EURES-työpaikka – hankkeen kautta.

Selkeytetään ja avataan rekrytointiprosessi kansainvälisestä rekrytoinnista kiinnostuneille työnantajille. Käydään läpi kustannukset ja vastuut, velvoitteet ja hyödyt. Selkeytetään että vastuu rekrytoinnista ja työntekijän valinnasta on aina työnantajalla itsellään ja työnhakija on vapaaehtoisesti ja motivoituneena liikkeellä. Vahvistetaan kohdennettua työpaikkailmoittelua. Korostetaan EURESin keveyttä ja näppäryyttä

työnantajan ulkoistettuna rekryointipalveluna. Brändätään siis EURESia aitona ratkaisuna, nostetaan esille EURESin käyttö rekryointikanavana. Luodaan myönteistä asenneilmapiiriä tilastopelottelun sijasta. Pidetään yhteyttä työnantajaan koko rekryointiprosessin ajan.

Nostetaan Euroopan läheisyys, kulttuurien samankaltaisuus ja koulutuksen sekä osaamisen taso vahvuudeksi verrattuna kolmansiin maihin. Erotetaan EURES selkeästi pois Venäjän ja Kaukoidän työvoiman hankinnasta. Avataan työnhakijaehdokkaiden osaaminen näytöillä tai vertaamalla koulutus- ja osaamistaustaa esimerkiksi ENIC-NARIC -järjestelmän kautta. Vahvistetaan työnantajien luottamusta EURES-verkoston kautta tehtävään CV:iden ja työhakemusten seulontaan. Varmistetaan EURES-verkoston kautta että työnantajan tarve tulee hyvin esille.

Varmistetaan ESR-projektissa mahdollisuus hankkia ostopalveluina markkinointiviestinnän palveluita sekä osaamiskartoituksia ja mahdollisesti soveltuvuustestauksia. Sisällytetään ESR-kauden projektiohjelmaan myös mahdollisuus hankkia kielikoulutusta ja täsmäkoulutusta osaamisen kolojen paikkaamiseksi, esim. vaadittavat kortit, hygieniapassi, anniskelupassi, työturva. Sisällytetään myös mahdollisuus työn aloittamisen yhteydessä tapahtuvien asettautumispalveluiden koordinointiin ja neuvontaan, sekä työpaikalla tapahtuvaan kielikoulutukseen. Luodaan tapauskohtaisesti palveluprosessista joustava ja tehokas erityisesti yksittäisissä rekryointitilanteissa. Yhdistetään palveluprosessiin kiinteästi suhdemarkkinointi ja palautteen kerääminen. Luodaan vahvoja työnantaja-asiakkuuksia ja ylläpidetään sekä kehitetään niitä kumppanuuden suuntaan.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää EURES-palvelun viestintää työnantajille, palvelun tunnettuutta ja palveluprosessia, sekä niiden kehittämistä. Lisäksi tarkoituksena oli saada kehittämisideoita ja suunnitelmia käytännön kehitystyöhön. Viitekehityksen kerääminen ennen haastatteluita oli antoisaa, syvensi teoreettista osaamistani palveluista sekä markkinointiviestinnästä. Haastattelut olivat kuitenkin aivan muuta. Aiheen ollessa näin herkkä ja abstrakti, olisi haastattelut pitänyt pohjustaa paremmin, jotta työnantajien kanssa olisi pysytty aiheessa. Kuitenkin monilla haastatelluilla työnantajilla oli palvelujen markkinoinnin ja viestinnän termistö hallussa. Tutkimus toi

mielestäni hyvin esiin alussa esittämäni väitteen, että työnantajat eivät tunne EURES-palvelua ja sen palveluprosessia. Tutkimukseen osallistui vain murto-osa koko Etelä-Savon työnantajista, mutta olettaisin että mikäli tutkimus toistettaisi samoilla, tai eri haastateltavilla jonkin ajan päästä, tulokset olisivat hyvin samankaltaisia.

Mielikuvat, jotka jäivät haastatteluista, olivat pääasiassa positiiviset. Haastattelut olivat mukavia tilanteita ja vastaajia kiinnosti saada tietää yhteenvetoa näistä haastatteluista. Lähetin jälkikäteen yhteenvedon kaikille haastatelluille. Vastaajat reagoivat kysymyksiin ja haastattelutilanteeseen positiivisesti, tosin eivät välttämättä vastanneet juuri siihen mitä kysyin. Kysymyksiä olisi pitänyt muotoilla paremmin. Joko kysymykset olivat vääränlaisia, kysymykset esitettiin hankalasti, tai liian avoimesti. Vaihtoehtoisesti vastaajilla ei ollut vastausta suoraan kysymykseen ja siksi niputtivat asioita ja niiden merkityksiä yhteen. Osa haastatteluista vastasi samalla lauseella useampaan kysymykseen. Opinnäytteeni kiinnosti haastateltavia lähinnä opiskelun tasolla, koulutusohjelma ja oppilaitos olivat kiinnostavia. Itse opinnäytteeni aihe tai palkkatyöni ei kiinnostanut, koska EU-rekrytointi ei ollut ajankohtaista.

Tutkimukseni oli melko kapea ja näyte oli pieni ja heterogeeninen. Näiden perusteella ei liene sopivaa vetää kovin yleistettyjä johtopäätöksiä. Kuitenkin nämä tutkimukseen valitut yritykset edustavat monipuolisesti Etelä-Savon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka ovat todennäköisintä kohderyhmää EURES-palvelulle. Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että korkeaa koulutusta ja kapeaa erityisosaamista vaativat yritykset osaavat käyttää monipuolisesti erilaisia rekrytointikanavia. Näiden yritysten rekrytoijat etsivät kohdennettua tietoa verkosta ja toimivat omia kanaviaan ja yhteistyösuhteitaan käyttäen. Usein näiden yritysten imago ja tunnettuus alalla tuottavat yrityksiin työpaikkahakemuksia jo ilman erityisiä rekrytointikampanjoita. Kansainvälistyvät yritykset lähtevät ylittämään rajoja tehokkaiden ja innovatiivisten myyntiedustajien avulla, jolloin rekrytointi tapahtuu sopivan ehdokkaan osuessa kohdalle. Yleisempää osaamista ilman erikoistumista vaativat yritykset ovatkin sitten asia erikseen. Käytännön työn tekijöille on suurin tarve ja joillakin aloilla osaajien löytäminen kotimaasta on erittäin vaikeaa. Näissä tapauksissa EURES on palvelu, jota on syytä markkinoida yhtenä rekrytointikanavana.

Yritysten asenne ulkomaalaistaustaiseen työvoimaan oli avoin, joskin varauksellinen. Kulttuurilliset stereotypiat ovat yhä taustapeikkona, vaikka itse kansallisuus onkin

lähes merkityksetöntä. Tärkeintä on osaaminen ja kommunikointikyky, sillä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä moniosaaminen ja tiimityö luovat parhaita tuloksia. Kieli-taito on yhtä merkityksellistä sekä yritykselle että työntekijälle. Ulkomailta rekrytoitu-jen työntekijöiden asettautuminen tänne, integroituminen Suomeen ja suomalaiseen työyhteisöön huolestutti enemmän kuin se, tuleeko ulkomailta osaajia. Työnantajat kuitenkin kohtelivat omissa työyhteisöissään olleita ulkomaalaistaustaisia työntekijöi-tä samoin, kuin jo yrityksessä olevia suomalaisia työntekijöitä, tai samaan aikaan pal-kattuja uusia suomalaisia työntekijöitä. EURES-palvelun muuttuminen ESR-rahoitteiseksi antanee mahdollisuuden lisätä rekrykoulutuksena joko ennen työn alkua tai työpaikalla annettavaa kielikoulutusta, sekä myös asettautumispalveluissa avusta-mista, jolloin työnantaja ja työntekijä pystyvät työpaikalla keskittymään työhön pereh-tymiseen ja työn aloittamiseen.

EURES-palvelun tunnettuus ja viestintä oli sillä tasolla kuin ennen tutkimusta oletin-kin eli lähes olematonta. EURES-palvelu on tutumpaa vain niille työnantajille, jotka ovat olleet TE-toimiston kanssa enemmän tekemisissä, tai joilla on jossain vaiheessa ollut vaikeuksia saada kotimaista työvoimaa. Kuitenkin, EURES-palvelun viestinnän hiljaisuutta on perusteltu lamalla ja sillä, että on poliittisesti epäkorrektia puhua ulko-maisen työvoiman tuonnista, kun maassa on korkea työttömyys. Työvoiman kysynnän vahva rakenteellisuus kuitenkin antaa perusteluja kohdentaa viestintää voimakkaam-min niille aloille, joilla työttömyyttä ei juuri esiinny ja osaavan työvoiman tarve on kova.

Viestintäkanavista käytetyimpiä ja toivotuimpia olivat sähköiset viestimet, internet ja sähköposti. Sähköpostiviestin kuitenkin toivottiin olevan muutakin kuin mainos, koh-dennettua informaatiota tai pyyntö henkilökohtaiseen tapaamiseen. Lähes kaikki koki-vat sähköpostitse tulleen yhteydenoton parhaaksi, koska siihen voi palata myöhem-min, siitä jää jälki ja siihen vastaamista voi rauhassa pohtia. Syvempää tietoa ja mah-dollisia kysymyksiä varten henkilökohtainen tapaaminen on parempi vaihtoehto. Ylei-sempi alueellinen tai alakohtainen keskusteluilta tms. antaisi mahdollisuuden mahdol-listen synergiaetujen ja yleisen seudullisen asenteen tunnustelulle. Tällaisessa ala- tai aluekohtaisessa tapaamisessa saisi avattua rekrytointiprosessin myös niille työnantajil-le, jotka eivät ole aiemmin olleet EURESin kanssa tekemisissä.

Selkein asia mikä nousi esiin sekä teoriasta että tutkimuksesta oli, että EURES-palvelulla ei ole ennakkoivaa otetta viestintään. Valtakunnallinen viestintästrategia on tehty ja sen pohjalta viestintäsuunnitelmaa tullaan laatimaan, mutta viestintä ja työnantajapalvelu on toiminut alueellisesti tilanteen mukaan. Alueellisiakaan viestintäsuunnitelmia ei ole ollut ja viestinnän kontrollointi on ollut hajallaan. Alueellinen EURESin viestintä työnantajille on ollut enemmän työnantajien tarpeista lähtevää, reagoivaa ja vastaanottavaa. EURES-palvelun viestintä on sisältynyt toimintasuunnitelmaan, mutta sitä ei ole toteutettu proaktiivisesti, ennakoiden tai kohdennettuna. Tämä on selkeä puute. Suunnitelmallisen markkinointiviestinnän puuttuessa ei ole mikään yllätys, että EURESin tunnettuus on vähäinen ja työnantajat ajautuvat käyttämään maksullisia rekrytointipalveluita erinomaisen, maksuttoman ja tehokkaan palvelun sijasta.

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ei voida arvioida samanlaisilla kriteereillä. Tynjälä (1991, 1) toteaaakin, että ”kvalitatiivisen tutkimuksen piiristä ei voida löytää yhtä yhtenäistä käsitystä luotettavuuden arvioinnista”. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan määrittää arvioimalla totuutta ja objektiivisuutta. Tällöin arvioidaan haastattelujen, dokumenttien ja tilastojen totuudenperäisyyttä. Tynjälä (1991, 2) jakaa totuusteoriat vastaavuuteen, johdonmukaisuuteen ja käytännön seurauksiin. Teoria on silloin tosi, jos se vastaa todellisuutta, ei ole ristiriidassa itsensä kanssa ja on käytännössä todennettavissa. Kuitenkin relativismin mukaan haastatteluista saadaan vain yksi näkökulma ilmiöstä ja siksi on hyvä olla muitakin lähteitä. (Tynjälä 1991, 1–3.)

Tutkimusta arvioitaessa Mäntyneva ym. (2003, 33–35) mainitsevat viisi arviointikriteeriä. Nämä ovat valideetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus ja tarpeeseen vastaaminen. Valideetti voidaan vapaasti suomentaa pätevyudeksi. Tällä arvioidaan tutkimusmenetelmän toimivuutta, kykyä mitata haluttua tutkimuskohdetta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa luotettavia tuloksia. Toistettavuus arviointikriteerinä kuvaa tutkimuksen uusintamahdollisuutta, objektiivisuutta ja sitä, olisivatko tulokset samoja uusittaessa tutkimus samalla tapaa. Lisäksi toistettavuudella arvioidaan myös sitä, voiko samanlaisia olosuhteita luodakaan eli voiko tutkimusta toistaa samanlaisena. Toistettavuus laadullisessa haastattelututkimuksessa herättää keskustelua, sillä vähäisen havaintomäärän perusteella ei voi tehdä laajempia yleistyksiä. Kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, saadaanko riittävä määrä tietoa suhteessa tut-

kimuksen kustannuksiin. Tällä arvioidaan tutkimuksen resurssien oikeaa kohdentamista. Tarpeeseen vastaavuus on ilmeinen arviointikriteeri eli se, tutkitaanko oikeaa asiaa ja saadaanko tällä tavalla tutkimalla niitä vastauksia ja tuloksia joita tarvitaan ja pystytäänkö niitä hyödyntämään.

Tynjälä (1991, 4–6) ehdottaa kvalitatiivisen tutkimuksen arviointikriteereiksi vastaavuuden, siirrettävyyden, tutkimustilanteen arvioinnin ja vahvistettavuuden. Vastaavuus tarkoittaa, että tutkimuksessa luodut teoriat vastaavat määriteltyä todellisuutta. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimustuloksi ei voi yleistää mutta ne voidaan siirtää toiseen samankaltaiseen kontekstiin tai soveltaa muissa samantyyppisissä tilanteissa. Tätä siirrettävyyttä ei voi kuitenkaan määritellä tutkimuksen tekijä vaan tutkimustulosten hyödyntäjä. Laadullista tutkimusta pystyy tuskin milloinkaan toistamaan täysin samanlaisena, johtuen tutkijan vaikutuksesta, tutkittujen näkökulmien muuttumisesta ajan kuluessa ja eri olosuhteista. Siksi tutkimustilanteen arviointi on sisällytettävä laadullisen tutkimuksen arviointikriteeriksi. Vahvistettavuudella tarkoitetaan huolellista dokumentaatiota, joiden avulla varmistetaan tutkimuksen totuusarvo ja sovellettavuus. (Tynjälä 1991, 4–6.)

Mäntynevan ym. (2003, 33–35) esittelemien tutkimuksen arviointikriteerien mukaan tutkimukseni pätevyys ja laatu on oivallinen mutta vain tässä otoksessa. Otoksen ollessa näin pieni ja heterogeeninen on vaikea vetää kovin yleistettyjä johtopäätöksiä. Kuitenkin hiljaisten viestien ja vuosien varrella kertyneen TE-toimiston ammattitaidon perusteella voin arvella tutkimuksen olevan toistettavissa suunnilleen samoin tuloksin. Tutkimus myös vastasi tarpeeseen saada selkeää tutkimustietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kustannustehokkuus oli hyvä, ainoat kustannukset olivat polttoainekulut osan haastatteluiden sijainnin vuoksi sekä kirjaston lainojen myöhästymismaksut, jotka itse asiassa olivat kokonaisuudessaan moninkertaiset verrattuna polttoainekuluihin.

Tynjälän (1991, 4–6) esittelemien laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien mukaan tutkimukseni vastaavuus, totuusarvo on luotettava. Haastattelut nostivat esiin työntajien näkökulman EURESiin. Verratessa sitä teoriaan ja omaan havainnointiin, löysin paljon yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen siirrettävyys eli soveltuvuus muihin samantyyppisiin tilanteisiin on varmasti mahdollista mutta toivon, että vastaavan tutkimuksen tekijä perehtyy paremmin haastattelutekniikkaan. Haastattelutilanteet olen arvioinut tut-

kimustulosten kohdalla. Vahvistettavuus ja sovellettavuus ovat mielestäni hyviä, mutta tähänkin tarvitsisi ulkopuolisen tarkastajan.

Opinnäytetyön tekeminen opetti aika paljon omasta työstäni ja EURES-työhön liittyvistä periaatteista. Liiketalouden teoriaa ei aivan suoraan pysty aina hyödyntämään julkisessa palvelussa, vaikka siihen suuntaan ollaankin menossa. Työni oli hyödyllinen erityisesti minulle itselleni, omalle toimistolleni ja työyhteisölle. Työni tulokset annan käyttöön EURES-verkostolle ja erityisesti Tiedotus- ja viestintäryhmälle, jolle olen jo lupautunut työni pohjalta kehittämään viestintäkellon ideaa ja palveluprosessin kuvausta Service Blueprint-kaavion muodossa. Siitä liitän luonnoksen liitteeksi 5. Näitä tulen jatkokehittämään jo vuoden 2013 aikana yhdessä tiedotus- ja viestintäryhmän kanssa.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön suunnitteleminen oli itsessään jo aikamoinen prosessi, sillä osasin sanoa vain, että opinnäytteeni tulee keskittymään omaan työhöni, EURESiin. Tarkempi osa-alue olikin vaikeampi määritellä. Prosessina opinnäytteen tekeminen on myös raskas erityisesti kun tehdään oman työn konkreettista kehittämistä raportoiden sitä ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintovaatimusten mukaisesti. EURESin ja koko työhallinnon imautuessa muutoksen pyörteisiin vuonna 2012, ei ollut kovin motivoivaa tutkia osa-aluetta jota käsiteltiin lainsäädännöllisellä tasolla ministeriössä tai sitten aihetta, joka vanhenisi välittömästi tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Siksi päädyin tutkimaan omaa kohderyhmääni eli työnantajia. Opinnäytteen tarkentaminen ja viitekehyksen rajaaminen osoittautui todella hankalaksi, sillä viestinnästä ja markkinoinnista puhuttaessa materiaalia on runsaasti ja syvemmälle mentäessä kaikki pikku osat vaikuttavat toisiinsa. Joissakin kohdin jouduin tekemään voimakasta rajaamista, vaikka se jätti viitekehyksen mielestäni vajaaksi. Tämä siksi että koko työ uhkasi paisua pois hallinnastani.

Työprosessi oli pitkä ja vaativa ja jälkiviisaana voin todeta että syvä keskittyminen useamman kuukauden ajan olisi auttanut opinnäytteeni toteutumista alkuperäisen aikataulun mukaan. Lisäksi olisi ollut järkevää varata välittömästi jokaisen ohjaustapaamisen jälkeen aikaa ehdotettujen muutosten tekoon, jotta olisi pystynyt jälleen asiaan paneutuessa keskittymään uuden tekstin luomiseen. Opinnäytteeni tekemiseen en uh-

rannut iltoja ja öitä perhesyistä, vaan varasin vapaapäiviä, lomapäiviä ja joskus viikonloppuja siihen että saan vietyä asiaa vähän kerrassaan eteenpäin. En kuitenkaan tehnyt tuntikausia kerrallaan työtä, aiheen ollessa hyvin teoreettinen ja vaatiessa paljon pohdintaa ilmaisun, viitteiden ja luovuuden kannalta. Tunnen kuitenkin päässeeni tavoitteeseeni ja selvittäneeni vastauksen tutkimusongelmaan.

Yhtenä vasta tutkimuksen aikana selvinneenä tavoitteenani oli saada selville, pitääkö oma tuntumani työnantajien EURES-tiedosta ja rekrytointitarpeesta paikkansa ja kyllä, sain vastauksen siihen. Eli huomasin työnantajien tietouden EURESista ja kansainvälisen rekrytointitarpeen olevan juuri sillä tasolla kuin oletinkin. Vastaus tutkimusongelmaan, miten viestintää ja palveluprosessia voisi kehittää, tuli esiin oikeastaan teorian kautta. Teoreettisesta viitekehyksestä poimittu viestintäkellon idea ja palveluprosessien kuvaaminen visuaalisesti auttavat kehittämään omaa työtäni eteenpäin.

Opinnäytetyön aikana aiheen rajaaminen oli vaikeaa. Koko ajan nousi esiin erilaisia jatkotutkimusaiheita, kuten markkinointiviestinnän suunnittelu sekä valtakunnallisella että alueellisella tasolla, toteutus ja seuranta sekä tehokkuuden että tavoitettavuuden tutkiminen. Myös alueiden välisten erojen tutkiminen EURESin markkinointiviestinnässä ja siihen pohjautuen myös erot toimeksiantojen määrässä, tunnettuuden lisääntymisessä sekä muissa tuloksissa olisi mielenkiintoista nähdä. Minua kiinnostaisi myös EURES-verkoston johtamisen selvittäminen, kuinka suurempi johtamismalli käytännössä voisi optimaalisella tasolla toteutua ja mitä se vaatisi hallinnollisesti. EURESin integrointi ja esiinnosto TE-palveluiden sisällä on yksi kehittämisen kohde ja siitä olisi mielenkiintoista nähdä tutkimusta. Tarkoitan TE-palveluiden sisäistä tutkimusta, jossa selvitetäisiin kuinka paljon TE-toimistojen henkilökunta tietää palvelusta ja kuinka paljon tässä on alueellisia eroja. Myös asiakkaiden arvonmuodostusta julkisessa rekrytointipalvelussa olisi kiinnostavaa selvittää.

Kiitokset

Kiitän opinnäytteen ohjaajaani Hannele Kämppiä hyvistä vinkeistä ja havainnoista, eteenpäin potkimisesta ja sinnikkäästä kannustuksesta sekä kaikkien vastaväitteiden ja tekosyiden läpi näkemisestä. Kiitän myös EURES-verkostoani, kollegoita ja esimiehiä materiaalin hankinnassa avustamisesta sekä mielenkiintoisista keskusteluista. Kiitän opinnäytteen tekovaiheen aikaista lähiesimiestäni Mervi Huuskosta ja toimiston johta-

jaa Sirkka Rytköstä tuesta ja kannustuksesta, sekä opiskelun ja työn yhteensovittamisen mahdollistamisesta. Kiitän kollegoitani kärsivällisyydestä ja korvista. Kiitän perhettäni satunnaisista hiljaisista hetkistä. Kiitän Mikkelin kaupunginkirjastoa ja Mikkelin ammattikorkeakoulun kampuskirjastoa hyvästä materiaalista. Heitä olen tosin jo kiittänyt runsaasti myöhästymismaksujen muodossa.

LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka, Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista kannattavia. Helsinki: Talentum.

Ammattibarometri, Etelä-Savo 1/2013. www-dokumentti. <http://ammattibarometri.tekeskus.fi/>. Luettu 9.4.2013.

Arantola, Heli 2006. Customer Insight Uusi välinen liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYPro.

Arantola, Heli, Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Helsinki: Tekes 256/2009.

Aro, Timo, Laiho, Anna 2013. Mitä Etelä-Savossa voidaan oppia muiden alueiden maahanmuuttostrategioista ja ohjelmista?

Balac, Maarit 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy.

Bell, Chip R & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.

Brusila, Riitta 2002. Typografia Kieltä vai visuaalisuutta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Chetty, Sylvie 1996 The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms. International Small Business Journal, October-December, Vol 15, No 7.

Colorado State University Writing Guide. www-dokumentti. <http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=60>. Luettu 9.4.2013.

Eriksson, Päivi, Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus

Eskola, Antti 1981. Sosiologian tutkimusmenetelmät 1. Juva: WSOY. 4. painoksen muuttumaton lisäpainos.

EURES Communications annual plan 2013. Euroopan komissio.

EURES Guidelines 2012-2013. Euroopan komissio.

EURES Oikeusperusta 2004. Euroopan komissio.

EURES Suomen Viestintästrategia 2012-2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

EURES toimintamallin linjaukset. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 9.4.2013.

EURES, työntekijän rekrytointi Euroopasta 2013. Yritys-Suomi. www-dokumentti. http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/tuotekortti?pp=polku_Tyonantajuus&ppa=palp_Tyontekija_ulkomailta&tuotekortti=30987. Luettu 9.4.2013.

Euroopan komission täytäntöönpanopäätös 492/2011. Euroopan komissio.

- Eurooppa 2020-strategia. EURES. [www-dokumentti.
http://ec.europa.eu/europe2020/index_fi.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_fi.htm). Luettu 9.4.2013.
- Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro.
- Grönroos, Christian, Ravald, Annika 2010. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*.
- Heinonen, Kristina, Strandvik, Tore, Mickelsson, Karl-Jacob, Edvardsson, Bo, Sundström, Erik, Andersson, Per 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*.
- Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyötyläinen, Raimo, Nuutinen, Maaria(toim.) 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint.
- Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jaakkola, Elina, Orava, Markus, Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekes.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karjaluo, Heikki 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOY Pro.
- Kinnunen, Ritva, 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kioysaki, Robert T., Lechter, Sharon L. 2009. Bisneskoulu Ihmisille jotka haluavat auttaa muita. Juva: Multikustannus.
- Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) 2011, sivut 43–54. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknova Oy.
- Kokemuksia kansainvälisistä rekrytoinneista Suomeen –opas 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Koskinen, Paula 2005. Eurooppaan töihin? Suomalaisten korkeakoulusta valmistuneiden näkemyksiä eurooppalaisista työmarkkinoista. Työministeriö.
- Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, Uolevi, Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

- Lämsä, Anna-Maija, Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Mattsson, Lisbeth, Kivilä, Niina, 2012. Itä-Suomen maahanmuuttostrategia 2017. ELY-keskus julkaisut.
- Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknova Oy.
- Miten EURES voi palvella sinua 2013. EURES. [www-dokumentti. http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=27&acro=eures&lang=fi](http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=27&acro=eures&lang=fi). Luettu 9.4.2013.
- Moisander, Johanna, Valtonen, Anu 2006. Qualitative marketing research. A cultural approach. London: Sage.
- Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo, Wrangé, Kim 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Nenonen, Suvi, Storbacka, Kaj 2010. Markkinamuotoilu – johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Hämeenlinna: WSOYpro.
- Ojasalo, Katri, Ojasalo, Jukka 2010. B-toB-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYPro.
- Peltola, Heikki 2007, Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. Helsinki: Edita.
- Raatikainen, Tea 2004. Ulkomaisen työvoiman hankinta. Helsinki: Työministeriö.
- Ruuskanen, Noora 2011. Aistimarkkinointi. Opinnäytetyö, liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Salmenkivi, Sami, Nyman, Niko 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.
- Sievänen, Aija, McDadd, Michael, 1999. Marketing to Employers. Luettu 9.4.2013. Ei julkaistu.
- Silverstein, Barry 2000. Business-to-business internet marketing. Florida: Maximum Press.
- Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- TE-toimiston muutostukihanke, asiakkuus -ryhmä 2011. TE-toimiston integroitu palvelumalli: työnantaja- ja yrityspalvelun kehittäminen. Luettu 9.4.2013.
- TE-toimiston muutostukihanke, palvelut ja tuottamistapa -ryhmä 2011. TE-toimiston palvelut ja tuottamistapa. Luettu 9.4.2013.
- Tikkanen, Henriikki, Vassinen, Antti 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaaminen. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, Juha, 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22.

Työntekijöiden rekrytointi Euroopasta: opas työnantajille 2010. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.

Valkokari, Katri, Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I, Malinen, Pekka, Möller, Kristian, Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYPro.

Verhoef, Peter C, Lemon, Katherine N, Parasuraman, A, Roggeveen, Anne, Tsiros, Michael, Schlesinger, Leonard 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing.

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

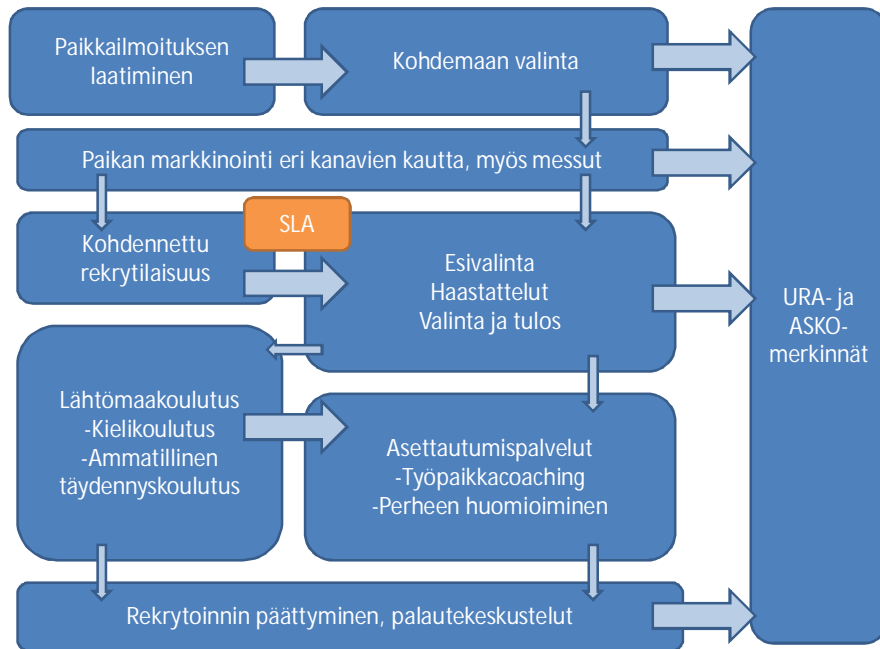
Woodruffe, Helen 1995. Services marketing. Glasgow: Bell and Bain Ltd.

Ylikoski, Tuire 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino.

YritysHelsinki 2010. Markkinointiopas. Helsinki.

Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo 2003. Services Marketing, Integrating customer Focus across the Firm. New York: McGraw – Hill.

EURES-rekrytointiprosessin kuvaus



Arvoisa vastaanottaja,

Työskentelen Mikkelin työ- ja elinkeinotoimistossa EURES-neuvojana (EUROpean Employment Services). Työssäni vastaan Mikkelin seudulla EU/ETA-alueen työnhaun, työnvälityksen ja rekrytointien neuvonnasta. Opiskelen työni ohessa Mikkelin ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Tradenomi, YAMK).

Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni EURES-palveluiden kehittämisestä Etelä-Savossa. Opinnäytteeni keskeinen tavoite on selvittää EURES-palvelun tunnettuutta, minkälaista rekrytointipalvelua työnantaja oikeasti tarvitsee sekä onko alueella käytännön rekrytointitarvetta ulkomailta. Haluan saada selville mitä voin tehdä, jotta työnantajat saisivat tiedon juuri heille sopivista TE-toimiston eurooppalaisista työnvälitys- ja rekrytointipalveluista.

Pyytäisin ystävällisesti vastaamaan, mikäli teille sopisi haastattelu esim. viikolla 45, 5.-9.11.2012, muukin aikataulu on sovittavissa. Tämä haastattelu tehdään osana opinnäytetyötäni, täysin anonymisti sekä luottamuksella. Haastattelu kestää noin puoli tuntia ja tulen mielelläni tapaamaan teitä henkilökohtaisesti. Opinnäytetyöni tutkimustuloksia voidaan käyttää seudun EURES-palvelujen kehittämiseen ja esitellä EURES-verkostossa. Mikäli organisaatiossanne on joku muu, joka vastaa henkilöstön rekrytoinnista ja voisi soveltua haastateltavaksi, pyydän jatkolähtettämään viestin eteenpäin. Ystävällisin terveisin,

Tiina Ikonen

EURES-neuvoja / YAMK-opiskelija

tiina.ikonen@te-toimisto.fi

+358 50 396 7686

Millaisia kokemuksia teillä on ulkomaisista työntekijöistä? Miksi, miksi ei?

Minkälaisia kokemuksia teillä on ulkomailta rekrytoinnista? Miksi /miksi ei?

Mistä olet saanut tietoa kv-rekrytoinnista? Miksi et ole? Millaista tietoa? Miten mielestäsi pitäisi tiedottaa, kanavat, asiat jne?

Mitä tiedät rekrytoinnista EU/ETAlle?

Miten hyvin tunnet EURES-palvelun?

Miten olet käyttänyt EURES-palvelua? Jos et tunne, miten voisit palvelua käyttää?

Miten EURESista on tiedotettu?

Minkälaisia kokemuksia teillä on EURES-palvelun käyttämisestä ja itse kv-rekrytointiprosessista? Miksi?

Minkälaisia haasteita/ esteitä teillä on EURES-palvelun käyttämiseen?

Millaiseksi koet rekrytointiprosessin aikataulun ja sitoutumisen siihen?

Miten tärkeänä pidät kielitaitoa ja ammattisanastoa?

Miten todistat henkilön osaamisen?

Miten koet ulkomaisen työntekijän aloittaessa oheisjärjestelyt ja sosiaalisen elämän järjestämisen? Tarkoitan tällä esim. asumista, työmatkoja, ruokaa, viranomaisasioita?

Miten paljon koet rekrytoinnin ja työn käynnistämisen vievän omaa työpanostasi?

Minkälainen tuntuma sinulla on työmarkkinoihin seudulla /alalla /koko maassa /Euroopassa?

Koetko olevasi eurooppalainen? Miksi/Miksi ei?

Tammikuu

Etelä-Savon TE-toimistojen henkilökunnalle pidettävä yhteinen tiedotustilaisuus EURESin toiminnasta ja suunnitelmasta ESR-kaudella, videoyhteyden kautta.

Suunnitellaan Line Managerin kanssa kesätyömessuja, työnantajatilaisuuksia.

Yhteys niihin kausityönantajiin, jotka eivät ole vielä aloittaneet kausityövoiman rekrytointia, esim. sähköpostilla.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Helmikuu

Osallistutaan paikallisiin kesätyömessuihin, työnantajatilaisuuksiin.

Luodaan lehtijuttu kesätyömahdollisuuksista ulkomailla ja kotimaassa.

Päivitetään sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Maaliskuu

Valtakunnallisen EURES-verkoston kevätkokous.

Tarkistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

EURES-aamupäiväkoulutus 3. palvelulinjalle.

Sähköinen uutiskirje hoitoalan työnantajille, pk-yritykset sekä julkinen hallinto.

Kontaktoidaan yritykset n. viikko uutiskirjeestä ja sovitaan tarvittaessa tapaamisia.

ESR-seuranta.

Huhtikuu

Itä-Suomen EURES-neuvojen ja Line Managereiden yhteinen videoneuvottelu.

Hoidetaan sovitut työnantajakäynnit.

Oppilaitosten luokkavierailut, kohdentuen toisen asteen päättöluokkiin sekä korkeakouluopiskelijoihin.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Toukokuu

Kontaktoidaan yhteistyökumppaneita ja suunnitellaan yhteistä toimintaa syksyksi.

Eurooppa-päivän tapahtumat.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Kesäkuu

Edellisen toimintakauden toimintakertomus, palaute ja raportointi.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

EURES-aamukoulutus 2. palvelulinjan neuvojille.

Heinäkuu

Hoidetaan sovitut tapaamiset, suunnitellaan henkilöasiakkaan palveluita.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Elokuu

EURES-aamupäivä 1. palvelulinjan henkilöasiakaspalvelijoille TE-toimistoissa.

EURES-aamupäivä työnantaja- ja yrityspalveluiden asiantuntijoille TE-toimistoissa.

EURES-info Yritys-Suomi –verkoston toimijoille sekä mahdollisesti yrittäjäjärjestöille ja muille yhteistyökumppaneille.

Syksyn toiminnan suunnittelua paikallisesti sekä Itä-Suomen verkostossa.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Syyskuu

Valtakunnallinen EURES-verkoston syyskokous.

Lähetetään sähköinen uutiskirje palvelualojen työnantajille, pk-yritykset ja julkinen hallinto, kontaktoidaan yritykset n. viikko uutiskirjeestä ja sovitaan tarvittaessa tapaamisia.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Lokakuu

Hoidetaan sovitut tapaamiset.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja, valtakunnalliset kehitysryhmät.

Aloitetaan seuraavan kesän kausityövoiman markkinointi maa- ja metsätalouden työnantajille sekä sähköisesti että suorilla kontakteilla.

Lehtijuttu onnistuneesta rekrytoinnista.

Marraskuu

Seuraavan vuoden toiminnan suunnittelua.

Kontaktoidaan maa- ja metsätalouden työnantajia.

Luonnoksia viestintäkelloksi 2014

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja.

Valtakunnalliset kehitysryhmät.

Joulukuu

Suunnitellaan Itä-suomen yhteisen videoneuvottelun kautta verkostokiertuetta Itä-Suomen alueelle.

Vahvistetaan sosiaalisen median profiileja.

Valtakunnalliset kehitysryhmät.

Kuluvan vuoden toimintakertomus, tilastot ja palaute.



EURES-palvelun Blueprint - luonnos

Tila tai sijainti	Asiakkaan tilat, TE-toimisto	Puhelin, asiakkaan tilat, TE-toimisto	TE-toimisto	TE-toimisto, Asiakkaan tilat, tilat kohdemaassa, työnvälitysmessut	Asiakkaan tilat, sähköposti, puhelin		Asiakkaan tilat, TE-toimisto
Asiakkaan polku	Yhteydenotto EURES-neuvojaan	Paikkailmoituksen laatiminen	Paikan markkinointi	Rekrytilaisuus	Esivalinta, haastattelu ja tulos	Koulutus- ja asettautumispalvelut	Palautte-keskustelu
Front stage	Asiakkaan ohjaus ja neuvonta	Neuvottelu asiakkaan tarpeista, ilmoituksen sisällöstä, kohdemaasta, SLA	Paikkailmoituksen julkaisu TE-palvelut, EURES, kohdemaan työnvälitys	Rekrytilaisuuden järjestäminen, tilat, kutsut, materiaalit, aikataulu, matkustus	Tulosten kirjaaminen	Yhteistyöneuvottelut, kouluttajat, TE-palvelut, kunta/kaupunki	EURES-neuvoja, työnantaja ja työntekijä
Back stage		URA-kirjaukset	URA-kirjaukset		URA-kirjaukset	URA-kirjaukset, neuvottelu mm. työvoimakoulutuksen kanssa	
Tukipro-sessit	URA- ja ASKO -järjestelmät, internet, sähköpostijärjestelmä, puhelin	URA- ja ASKO -järjestelmät, internet, sähköiset palvelut	URA- ja ASKO -järjestelmät, internet, sähköiset palvelut, sosiaalinen media		URA- ja ASKO -järjestelmät	URA- ja ASKO -järjestelmät, internet, sähköpostijärjestelmä, puhelin	